Ontario

PLANNING FOR SUCCESSION

CEO PERSPECTIVES

Leading Growth Firm Series

"I think it's important to nurture the talent that you have within your organization and bring them along as much as possible. That way, you have successors in place."

Jacqueline Howe, President,
Avid Media Inc.

105-02951/

CONTENTS

Page

Sponsors' Message 4

Introduction 5

Planning for succession 6

Why CEOs move on 6

CEO skills and requirements 6

Profile: Third time lucky – Robert Krycki, CEO, Future Design Inc. 8

Focussing on leadership 10

Consulting strategies 10

The right person in place 11

A succession timeline 11

Profile: Grooming the successor – Jacqueline Howe, President, Avid Media Inc. 12

Financing the succession 14

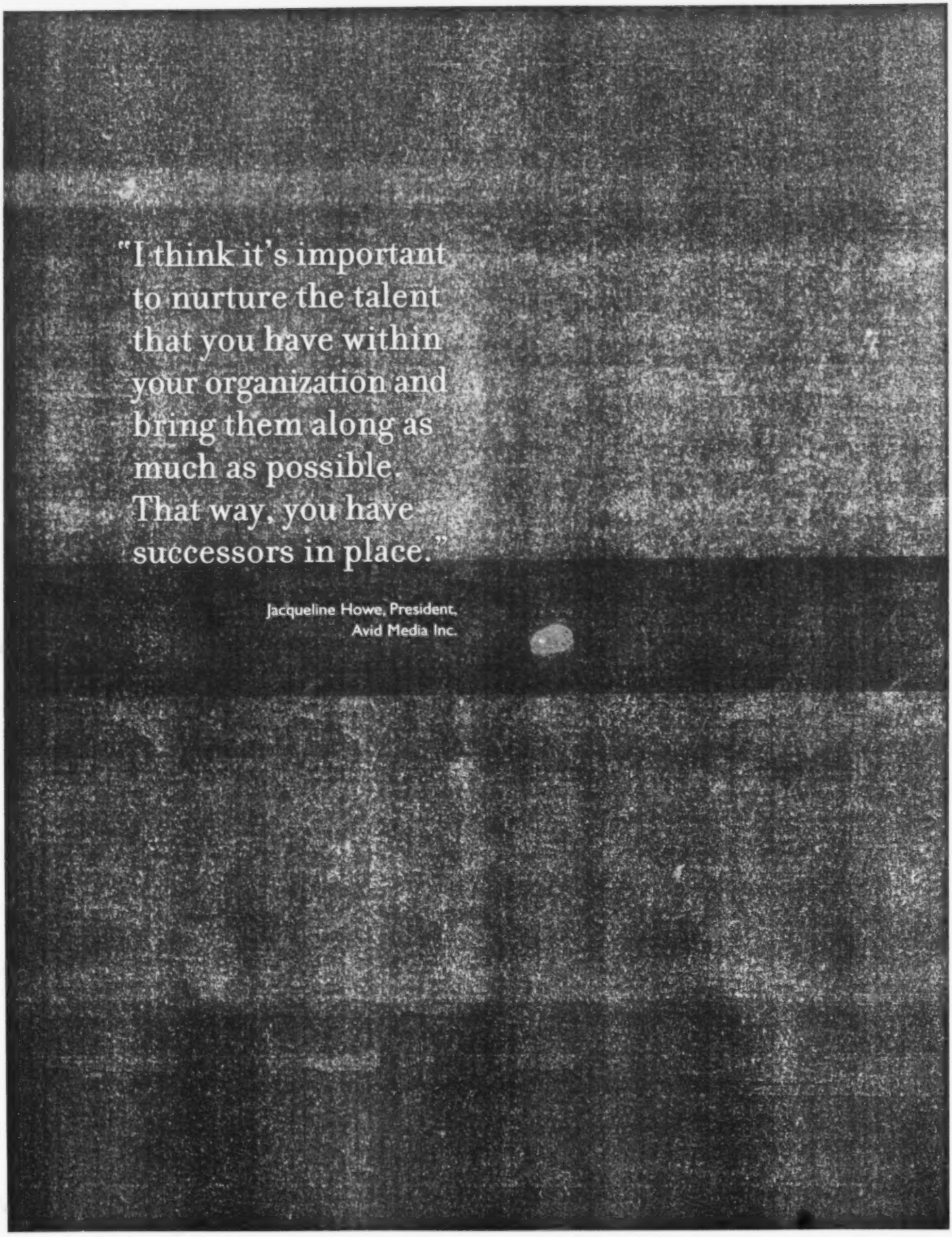
Profile: Getting management buy-in – Roger Woeller, CEO, WESA Group 16

Survey on CEO succession planning 18

Steps for succession planning 19

Checklist for succession planning 20

Acknowledgements 22


"I think it's important to nurture the talent that you have within your organization and bring them along as much as possible. That way, you have successors in place."
Jacqueline Howe, President, Avid Media Inc.

105-02951/

CONTENTS

Page

Sponsors' Message 4

Introduction 5

Planning for succession 6

Why CEOs move on 6

CEO skills and requirements 6

Profile: Third time lucky – Robert Krycki, CEO, Future Design Inc. 8

Focussing on leadership 10

Consulting strategies 10

The right person in place 11

A succession timeline 11

Profile: Grooming the successor – Jacqueline Howe, President, Avid Media Inc. 12

Financing the succession 14

Profile: Getting management buy-in – Roger Woeller, CEO, WESA Group 16

Survey on CEO succession planning 18

Steps for succession planning 19

Checklist for succession planning 20

Acknowledgements 22

SPONSORS' MESSAGE

There is increasing recognition in Canada of the importance of growth companies – firms that are poised to become major international players. These companies are important for several reasons:

- They are significant employers.
- They make a major contribution to innovation through their research and development.
- They challenge and develop the service providers that support head offices in Ontario.

For us, growth firms are our future – they are the businesses whose needs will expand and whose success depends, to no small extent, on an adequate network of support services to meet those needs.

We have chosen to become sponsors because the Leading Growth Firm Series explores the issues that are vital to these companies' success as they become large businesses. This report on succession planning addresses issues of importance to every CEO of a growth company.

As service providers, in addition to working with big business, we work extensively with growing firms and have the capacity to help them meet the challenges of growth and international expansion. All of us have clients who face these challenges and, accordingly, we know just how important they are.

We endorse this report, knowing that the issues surrounding the succession of a CEO can have a lasting impact on the economy as well as on the lives of all the people involved in these exciting firms.

Four members of the Leading Growth Firm Series Reference Group from left to right: Lesley Krupa, Market Segment Manager, Hewlett-Packard (Canada) Co.; Dan Lioutas, Partner, Orenda Corporate Finance Ltd.; Aaron Glassman, Partner, Deloitte; Ruth Fothergill, Vice-President, Corporate Outreach, Export Development Canada.

INTRODUCTION

Ontario's leading growth firms[1] are a vital economic asset to the province. For this reason, a change in leadership can affect not only the economic prospects of the firm, but also the local economy. The success of leading growth firms can often be attributed directly to the commitment to growth and drive of their CEOs. Their departure from the firm can be devastating if not handled correctly.

CEOs who are immersed in the challenges of running leading growth firms, however, do not usually spend much time thinking about who will take over when they retire, sell the company or move on. Most of them started the firm and usually own a majority of the shares. For many, they see it as a life-long commitment, and their firms define them as much as they define their firms.

Nonetheless, the time to pass their firms on to someone else always comes, and when it does, few CEOs find it easy to let go. An unsuccessful succession can do a lot of damage – to the firm, to its employees and to the CEO – so the exit plan is as important as the manner of starting and growing a business.

This report is based on a survey of CEOs of Ontario's leading growth firms (see Survey on CEO Succession Planning, page 18). It looks at succession as a leadership issue and explores how CEOs approach the topic of replacing themselves, the strategies they choose and what they have found works best for their firms. For the purposes of the analysis, the CEOs were divided into two groups:

- Group A CEOs have already completed a succession or are in the process of doing so.
- Group B CEOs have not voluntarily arranged for a successor or are not currently engaged in doing so.

The three profiles in this report provide insights into the different challenges CEOs face in creating and implementing a succession plan. They highlight different perspectives: one CEO is making plans for retirement; the other two CEOs are successors who have taken over a firm and share key lessons they learned and how they will apply these lessons to their own successions.

1. Ontario's leading growth firms employ between 10 and 500 people, have a minimum growth rate of 50% in sales over a three-year period and maintain their global head offices in Ontario.

PLANNING FOR SUCCESSION

As a CEO, the process of choosing a replacement for yourself is extremely sensitive. Not only do departing CEOs have to distinguish between their own interests and those of their companies, they have to determine what kind of CEO will best suit the future needs of the company, knowing full well that it may require someone with a very different skill set.

Preparing for succession is as much a strategic move as it is a formal plan. In many cases, a succession plan cannot be definitive because the succession is some way in the future and the needs of the firm at that time are difficult to determine. Establishing a succession plan can lead to a modification of current leadership strategies with a view to ensuring the elements are there for future succession, and the CEO will have to be able to articulate his or her own career goals.

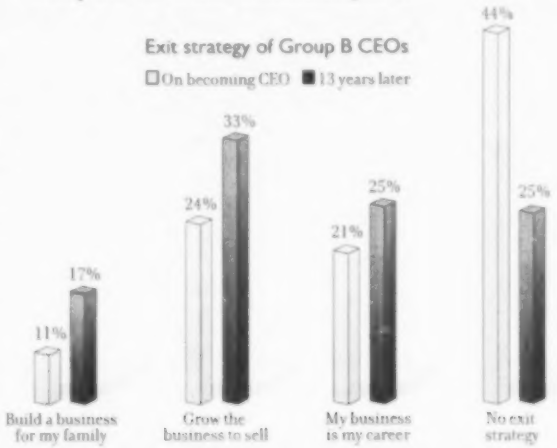
For most CEOs, succession planning is a low priority. Of the Group A CEOs, only 41% had written succession plans, even though they have completed a succession or are in the process of doing so. Of the Group B CEOs, who have not voluntarily arranged for a successor or are not currently engaged in doing so, only 12% have a written succession plan. Of the Group B CEOs who don't have written plans, 38% say that it would be inappropriate at this time and 43% say they intend to do one at some future point.

This generally low level of succession planning might be understandable in small or young firms; it is somewhat surprising for established firms such as these, with an average of more than 100 employees and where three-quarters of the CEOs have been in their positions for more than a decade.

WHY CEOs MOVE ON

One explanation of the low level of succession planning might be that most CEOs don't see themselves ever leaving the businesses they have built. Of Group B CEOs, 44% say that when they started their businesses, they had no exit strategy. However, by the time the survey was conducted (13 years after start-up, on average), that number had dropped to 25%. Thirty-three per cent of them now want to build their businesses with a view to selling them for a good price compared with 24% when they started out as CEOs.

Of the Group A CEOs, 46% say they became involved in the succession process because they wanted to grow their businesses to sell. Yet, even though almost half of the CEOs in both groups see their businesses as marketable, few CEOs in Group B have written succession plans.



CEO SKILLS AND REQUIREMENTS

The biggest single issue for developing and implementing a succession plan is the desire of CEOs

to determine the future course of their firms after they have departed. It is entirely understandable that people who have devoted so much energy, creativity and determination to making their companies succeed would not wish to see their efforts lost by successors who do not understand the CEOs' visions. The more they want to set a course for their successors, however, the harder it is to find the right person and the tougher it is to let go.

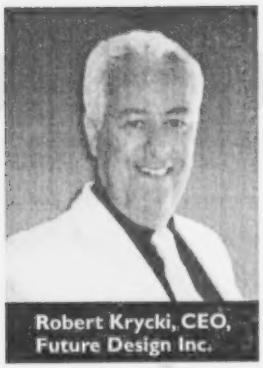
For CEOs who sell to another company, it is not a dilemma, because most do not continue with the firm. However, many CEOs sell to associates or other insiders and their perspective is different. Three-quarters of Group A CEOs say they wanted to set the priorities for their successors before departing; the overwhelming majority of them (91%) say they wanted the company to continue growing.

Setting priorities for a successor works only if the CEO understands what he or she personally brings to the table and what the firm needs to continue growing. Eighty-two per cent of CEOs say they have examined what makes their companies successful but only 67% have used this information to target the qualities, personality and skills of their successors – 50% of them wrote a job description for their successors, 25% listed the skills required and 18% described the personality they thought was appropriate. Because the issue is so sensitive, 71% of the CEOs did not consult their management teams. The ability of a successor to work well with the board of directors, employees, management and/or clients carried no significance at all.

Group B CEOs are only slightly less objective about the suitability of their own skills for the needs of their companies. Sixty-nine per cent say it is a good idea to obtain an objective assessment of their own skills in the context of the ideal skills and requirements for their jobs. Not all of them have actually done it, however – two-thirds of them have defined the ideal qualities in a CEO of their firms and one-third have obtained an objective assessment of their own suitability for the task.

CEOs in both groups can be said to embrace delegation enthusiastically – and the proof is in the CEOs' attitudes once they leave their firms. Almost all (87%) said they were ready to go when the time came. The others still would have liked to be involved, as they were concerned whether their former employees were being properly looked after or whether the new CEO was up to speed.

REASONS CEOs MOVE ON	
Want to focus on what I do best and delegate the rest	66%
Have reached retirement age	33%
Want to explore a different side of myself	30%
Want to monetize my assets by selling the business or parts of it	27%
Have another business I want to lead	20%
My plan was always to build value and then sell	19%
Tired	16%
The firm is growing rapidly and my skills are no longer adequate	16%
Bored or lost interest	16%
Will lose a key employee or family member unless I give them the leadership responsibility	14%



Robert Krycki, CEO, Future Design Inc.

THIRD TIME LUCKY

Robert Krycki started thinking about finding a successor for himself about five years ago. He was 55 and his wife wanted to spend more time with him. They own a ranch in Florida with access to the sea and a 16.5-metre powerboat that is his pride and joy. His biggest challenge was to let go.

Krycki had built his company, Future Design Inc., from start-up and earned a global reputation with his Saturn air ring – a machine that governs the final step in the process of making blown-film plastic, which is used in all forms of plastic wrapping, from garbage bags to shopping bags to shrink wrapping. Krycki invented the machine himself and, although it is not patentable, it is used by almost all the major plastics manufacturers in the world. He does, however, have patents on the software that automates the intricate adjustments required to get the blown film just right.

When he first thought about finding someone to take over the business, there wasn't a full management team who could do his job, so he offered his four daughters the opportunity to learn the business and take over. "One daughter came in," he says. "She was in sales and she was unbelievably good. Then she got married and completely lost interest." Recently, his youngest daughter became an employee, learning the ropes, but it is not clear yet if she will want to stay either. "You can't force them to come in," says Krycki.

After his first daughter left, he looked for an outside buyer, but he found no one who could satisfy him that they would treat the company and its employees with the care he feels they deserve. So he decided to hire a general manager to "earn his stripes" before selling the company to him.

The first person he hired had worked mainly in large companies, but he persuaded Krycki he had enough experience in small companies that he would be comfortable in Future Design. As soon as he joined Future Design, however, he started layering in the infrastructure of a much larger company, causing profits to tumble. After that didn't work out, Krycki hired another general manager who had a lot of experience in manufacturing and could do the job, but he also tended to build in more bureaucracy.

As he was going through these experiences, Krycki realized that, if he was to ensure the long-term survival of his company, he had to build up his management team before he could bring in a new general manager. He hired an engineer and a trades-oriented salesperson. Together with his financial person, who has been with him for 20 years, they formed his new management team.

Krycki was now ready to change his tactics. This time, he had his own job evaluated by his management team so they could identify what qualities were needed in the new CEO. The management team also underwent psychological tests. Finally, he persuaded a friend in the plastics industry to lead a selection team that interviewed the 55 applicants for the general manager position and came up with a short list of three. "The team chose my third choice," says Krycki, "but he was actually my friend's first

choice!" Krycki went along with their decision.

He knows the time has come to start letting go. "My personality is such that, if I ask you to do something, I expect you will do it as well as I did, with the same vision I have. Our board of advisors told me I can't do that any more. 'You have to say what you expect, Bob – what the benchmarks are.' So I'm writing a one-page document saying what I want the general manager to do."

The new general manager is comfortable with the ambiguous role of Krycki's daughter, who may or may not become the majority shareholder and CEO. It's his job to mentor her, although she won't be ready to take over for several years. Krycki doesn't see that as a problem: "Hopefully, I'm going to be around for a long time."

"I pretended to get other people involved, but I don't think I did – I dominated the whole thing myself, and I do not want that to happen again."

Robert Krycki, CEO,
Future Design Inc.

At a Glance: Future Design Inc.

2003	
Sales	$3 million
Employment	25
Growth (2000-2003)	
Sales	52%
Employment	32%
Equivalent annual growth rate (2000-2003)	
Sales	15%
Employment	10%

choice!" Krycki went along with their decision.

He knows the time has come to start letting go. "My personality is such that, if I ask you to do something, I expect you will do it as well as I did, with the same vision I have. Our board of advisors told me I can't do that any more. 'You have to say what you expect, Bob – what the benchmarks are.' So I'm writing a one-page document saying what I want the general manager to do."

The new general manager is comfortable with the ambiguous role of Krycki's daughter, who may or may not become the majority shareholder and CEO. It's his job to mentor her, although she won't be ready to take over for several years. Krycki doesn't see that as a problem: "Hopefully, I'm going to be around for a long time."

"I pretended to get other people involved, but I don't think I did – I dominated the whole thing myself, and I do not want that to happen again."

Robert Krycki, CEO,
Future Design Inc.

At a Glance: Future Design Inc.

2003	
Sales	$3 million
Employment	25
Growth (2000-2003)	
Sales	52%
Employment	32%
Equivalent annual growth rate (2000-2003)	
Sales	15%
Employment	10%

FOCUSSING ON LEADERSHIP

The attitude of CEOs toward their management teams is a primary indicator of how they will feel about succession. Those who are accustomed to participatory management and the delegation of entrepreneurial authority will find it easier to bring in a new CEO to take over from them. Those who are accustomed to exercising control over their businesses inevitably find it more difficult.

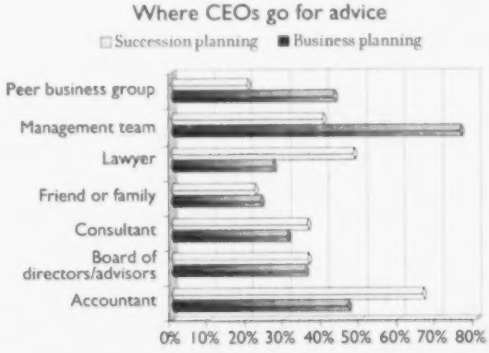
Interestingly, there is very little difference between the two groups of CEOs with respect to their attitudes toward their management teams. About a third run "one-entrepreneur" companies, meaning the CEOs see themselves as the principal strategists, so that their managers and employees follow their leadership to implement their decisions. The remaining two-thirds run "many-entrepreneur" companies, where the CEOs see themselves as the lead strategists and their managers are expected to take initiatives and set strategy within parameters set by the CEOs. A difference between the two groups lies in their assessment of their management teams: 69% of Group A CEOs and 56% of Group B CEOs consider their managers to have no significant weaknesses.

Both groups have profit sharing as well as share ownership among managers and employees, with a greater reliance on share ownership for managers and on profit sharing for employees.

CONSULTING STRATEGIES

When CEOs set out to develop strategies for their firms, they consult intensively. In preparing business plans, only 5% do not consult anyone else. In preparing succession plans, 12% did not seek advice from others. However, who they consult varies according to their needs. When looking for succession advice, CEOs consult primarily their accountants and their lawyers. Only 40% consult their management teams. When preparing their business plans, 77% of CEOs listen to their management teams.

Where CEOs go for advice



ORGANIZATIONAL STRUCTURE

	Group A	Group B
Average age of CEO	55	47
Average age of management team	41	41
Rating of management team	3.0	2.8
1 = Needs upgrading		
2 = Some good, some bad		
3 = No significant weaknesses		
4 = Highly skilled		
Entrepreneurial culture		
One entrepreneur	34%	35%
Many entrepreneurs	66%	65%
Profit sharing for		
Senior managers	81%	90%
Employees	92%	94%
Share ownership for		
Senior managers	48%	37%
Employees	28%	20%

THE RIGHT PERSON IN PLACE

Most CEOs say that, when they are planning for their successors, they are not certain who that person will be. They don't know what the requirements of the job will be when they move on and the dynamics of their firms can change in the interim. Even in family firms, there is often doubt as to who will succeed the current CEO – and sometimes even whether it is wise for the next CEO to be a member of the family at all.

The degree of uncertainty diminishes as the CEO approaches succession. Almost all the CEOs who have already completed a succession or are in the process of doing so say that they had a pretty good idea of who their successors would be and only 10% of them say the final choice was not whom they had expected when they started planning for it. When they first started planning their succession, 22% say they did not have a clear idea of who their successors may be when that time comes. Of the ones who did have a favoured candidate, fewer than 6% expect that person to come from outside – 38% mention a senior manager, 36% mention a family member and 15% mention a partner or shareholder.

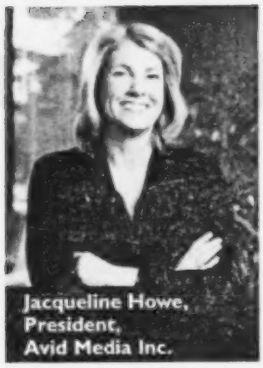
Thirteen per cent of the CEOs who have not voluntarily arranged for a successor or are not currently engaged in doing so say that they have had setbacks in the past in their search for a replacement, mostly because the successors they chose turned out to be unsuitable. CEOs who have gone through a succession and have already moved on did not suffer setbacks on that transition. And 100% of them say that their choice was accepted by their management teams, even though only 18% of them consulted their teams in making their choices.

A SUCCESSION TIMELINE

The time allocated to finding the right person depends on how close the CEOs are to moving on. On average, Group A CEOs took eight months to find their successors. Group B CEOs have more time to make their choices and they expect to take 20 months to find the right person. A few of the replies anticipate more than 10 years for this process.

Once the successors have been chosen, there is still a critical process to groom the new CEOs and, sometimes, help them through a probationary period. CEOs in Group A say it took them, on average, 20 months to groom their successors; Group B CEOs expect it will take them just a little longer, 23 months. Group A put their successors on trial for 10 months and Group B CEOs expect to have a 17-month trial period.

Roughly speaking, Group B CEOs expect it will take, on average, five years to find and groom their successors and complete a trial period. Group A CEOs say it took them a little more than three years to do the same thing. The latter say that the time they allowed was generally adequate, although 23% say they would have liked more time to get their managers to accept the new CEO.



Jacqueline Howe, President, Avid Media Inc.

GROOMING THE SUCCESSOR

It was a case of being in the right place at the right time for Jacqueline Howe when she took over as President of Avid Media Inc. The publishing house, which now has four magazines in its portfolio (*Canadian Gardening, Canadian Home & Country, Canadian Home Workshop* and *Outdoor Canada*), had been owned by two partners – John van Velzen, who operated the day-to-day business, and Phil Whalen, who was the CEO, but more as a hands-on investor than an operator. Whalen owns several businesses, for which he is the CEO and chairman but not the day-to-day operator.

When van Velzen decided to retire, Whalen took over the day-to-day operations for a short period, but one of his other businesses required his full attention, which meant moving to the United States. Howe was then the vice-president of sales and marketing for Avid Media and an important player on the "very strong" team van Velzen and Whalen had built. Whalen considered bringing in a CEO from outside the company, but preferred to promote from within. "We had a discussion over lunch," says Howe, "and I said: 'If you can bring somebody in here who's going to make you and me a lot of money, then let's bring them in, but if they're not, then I think I should take over this business and run it.'" Whalen told her she had the job. "I think he wanted me to step up to the plate," says Howe.

Howe had been a minority shareholder in one of the magazines, *Canadian Gardening*, and Whalen had encouraged her to roll that holding into a smaller shareholding of the overall company. Then, when he offered her the job of President, he gave her the option to raise her shareholding. Whalen remains the controlling shareholder and Howe has since brought in the key managers as part owners, too.

When she became President, Howe's biggest concern was her lack of experience on the financial side of the business. "I'd seen the operating profit sheets for years and years," says Howe, "but it was a whole new world for me looking at a balance sheet and managing cash flow and all the rest of it." The vice-president in charge of finance was doing a good job, but Howe had to master the discipline if she was to be effective as President. She signed up immediately for a six-week course on finance and had three months of intensive mentoring from Whalen before he left for the United States. "It was brutal," she says, "but it was worth it."

Howe now sees the disparity in her and Whalen's skill sets as an advantage in the transition to a new CEO. "If we had both had the exact same skill sets, I often wonder how successful it would have been," she says. "We might have had to work that much harder to separate ourselves in the transition process. I had to replace myself when I took over the business and one of the toughest things was hiring my replacement, because I know that area of the business extremely well and am probably a little more critical of it."

Whalen's unexpected departure for the United States meant that Howe had to start her new job without a support system. She and Whalen talked once a week, but his absence made it a clean break in the leadership, so there was no uncertainty in the management team about who was in charge.

Avid was profitable when Howe took over, but barely. She and Whalen set themselves the objective of making the company more profitable and building up its value, then selling it. "We had a five-year goal in mind," she says. "It was never Phil's intention to pass this down through his family and I wanted to realize my personal investment in the business, so the goal was to sell it." They cleaned up the portfolio, selling the most unpromising magazine and buying *Outdoor Canada* and *Century Home* (now called *Canadian Home & Country*). This improved the profit margins enough that, at the end of the five years, they decided not to sell. "We sat down and took a hard look at it, and, I thought, why would we sell it at this point? We haven't realized our investment, we're still investing heavily in one title, and I'm having a lot of fun! And Phil's happy because his investment is providing a good return!"

Howe has no exit strategy now. She is not planning to move on for perhaps another 10 years and she will think about succession when she is ready. In the meantime, she has built a strong management team. "I think it's important to nurture the talent that you have within your organization and bring them along as much as possible. That way, if the time comes – because sometimes these things are unexpected – you have successors in place. I think you owe it to your key managers to try and bring them along. In that way, I hope to also give them the incentive to stay if somebody offers them a job."

At a Glance: Avid Media Inc.

2003	
Sales	$16 million
Employment	64
Growth 1998-2003	
Sales	129%
Employment	73%
Equivalent annual growth rates (1998-2003)	
Sales	23%
Employment	15%

"Phil [my predecessor] gave me counsel and advice, but he always said: 'You're running the show, so it's your decision what you do.' I think a lot of people would find that hard to do."

Jacqueline Howe, President,
Avid Media Inc.

Avid was profitable when Howe took over, but barely. She and Whalen set themselves the objective of making the company more profitable and building up its value, then selling it. "We had a five-year goal in mind," she says. "It was never Phil's intention to pass this down through his family and I wanted to realize my personal investment in the business, so the goal was to sell it." They cleaned up the portfolio, selling the most unpromising magazine and buying *Outdoor Canada* and *Century Home* (now called *Canadian Home & Country*). This improved the profit margins enough that, at the end of the five years, they decided not to sell. "We sat down and took a hard look at it, and, I thought, why would we sell it at this point? We haven't realized our investment, we're still investing heavily in one title, and I'm having a lot of fun! And Phil's happy because his investment is providing a good return!"

Howe has no exit strategy now. She is not planning to move on for perhaps another 10 years and she will think about succession when she is ready. In the meantime, she has built a strong management team. "I think it's important to nurture the talent that you have within your organization and bring them along as much as possible. That way, if the time comes – because sometimes these things are unexpected – you have successors in place. I think you owe it to your key managers to try and bring them along. In that way, I hope to also give them the incentive to stay if somebody offers them a job."

At a Glance: Avid Media Inc.

2003	
Sales	$16 million
Employment	64
Growth 1998-2003	
Sales	129%
Employment	73%
Equivalent annual growth rates (1998-2003)	
Sales	23%
Employment	15%

"Phil [my predecessor] gave me counsel and advice, but he always said: 'You're running the show, so it's your decision what you do.' I think a lot of people would find that hard to do."

Jacqueline Howe, President,
Avid Media Inc.

FINANCING THE SUCCESSION

Two-thirds of Group A CEOs own or owned controlling interests in their businesses; after the transition to their successors, almost 25% still owned a controlling interest.[1] This means that more than 33% of those with a controlling interest retained their control, while 23% reduced their stake to a minority interest and 40% sold all their shares.

Of the CEOs who initially held a minority interest, 43% continued to hold at least some of their shares and 57% sold all their shares in the transition.

The change in ownership naturally depends, to a degree, on the other owners prior to the transition. The CEOs who had a controlling interest in their companies owned, on average, 80% of the shares. The balance was held primarily by family members (9%) and partners (8%), with the remaining 3% held by a variety of other shareholders, including managers (1.3%).

The CEOs who did not have a controlling interest in their companies are clearly a very different group. They owned, on average, only 20% of the shares. The balance was held mostly by their partners (31%), other companies (21%), private and venture-capital investors (13%) and employees (8%), including managers. The CEOs' family members averaged only 1% ownership.

As a result of these distributions of shares, controlling shareholders were more likely to sell to insiders, while non-controlling shareholders were more likely to sell to other companies or investors.

Overall, 23% of the CEOs did not change their ownership position when they ceased being CEO. Coincidentally, the same percentage (23%) still owned a controlling interest, while almost half owned no shares at all after the transition.

The data on shareholdings by owners other than the CEO is less reliable after the transition, but 24% of the respondents said that investors or other companies owned parts of their businesses after the transition.

Since the most important buyers of these CEOs' shares were insiders, rather than other companies, the financing of this transfer of ownership is often one of the biggest hurdles to a successful succession. Only 10% of the transfers of ownership were paid for with the shares of the purchaser. Another 23% involved no change of ownership, so almost two-thirds of the transitions involved changes in ownership that had to be paid for by successors who usually

1. Because the data for Group A includes CEOs who are in the process of implementing a succession as well as CEOs who have completed a succession, the "post-succession" data for the former is what they say they intend to do.

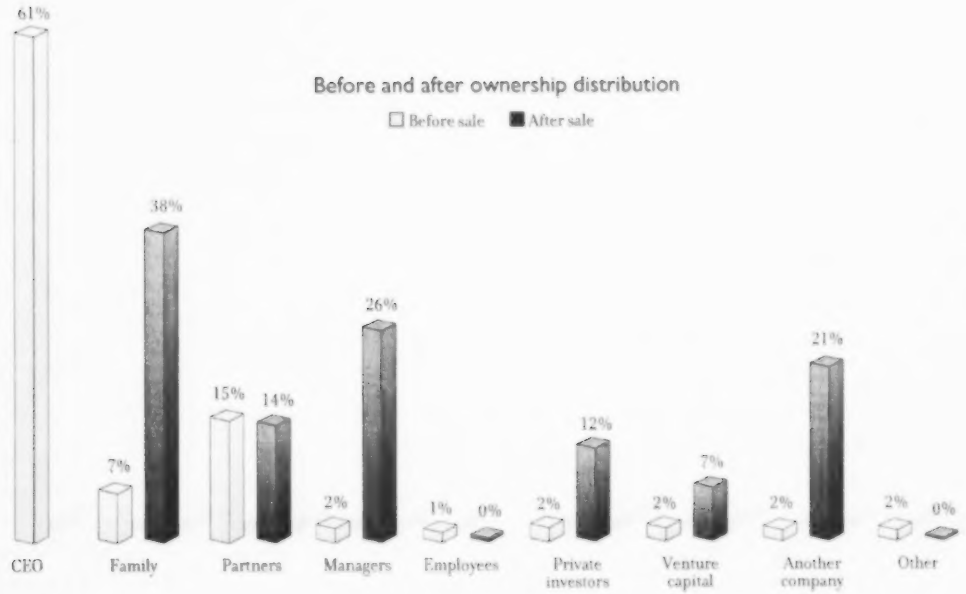
did not have enough money to buy out the departing CEOs easily or quickly.

As the chart below shows, 38% of the new owners are family members and 26% are managers – and this, despite the managers' average holdings before the succession of only 2%.

Private investors, venture-capital firms and other companies, between them, were buyers in 40% of the firms that transferred at least some ownership. About half of these were other firms in corporate purchases.

For 80% of these businesses, all or part of the departing CEOs' shares are bought out of cash flow over a period that averages 3½ years. Only one in five are bought out immediately.

In settling on a price for the CEOs' shares, more than half (55%) negotiated a price that suited both parties. Another 40% either used the valuation that had been used on the most recent financing deal or the price was a given, perhaps because a buy-sell agreement was triggered. Fewer than 5% packaged their companies to obtain the best price.



Roger Woeller, CEO, WESA Group Inc.

GETTING MANAGEMENT BUY-IN

WESA is a collection of companies engaged in environmental engineering – hydrogeology, industrial hygiene, occupational health and safety, air quality, building sciences and contaminated lands. The group currently has nine partners and is expecting to add two more this year – and, of course, the CEO's role extends well beyond strategy. "I used to say my job was vice-president of damage control," Woeller says, laughing, "from both a technical and a human resources perspective. Often it's two rival personalities or two rival ideas that require mediation. But it doesn't happen very often."

Woeller has been CEO for almost three years, having taken over from his predecessor in 2001 after a succession process that proved to be difficult. His predecessor, who founded the firm in 1976, had a more traditional, top-down style and, while that style made the company very successful for almost two decades, it became unworkable once the firm reached about 40 employees. It took almost a decade to resolve the impasse. Eventually, the former CEO left. "It could have been done better," says Woeller. "There was a tremendous amount of institutional as well as scientific knowledge that walked out of here. This is a professional services firm and that's a loss." But it was a choice of one walking out or many.

Woeller was the firm's first employee in 1976. He has played a critical role in changing the leadership culture of his firm since he took over. Woeller is determined that, when it comes time for him to leave, it will be on good terms. He says the biggest lesson he learned from his first transition was the need for succession planning. Even before the new group took control, the partners spent many hours in two weekend sessions working out where they wanted to take the firm – both in terms of its growth and in terms of the future succession.

The biggest challenge is financing it. When Woeller became CEO, the remaining partners bought out the majority holding of the former CEO. "We did it the scariest way possible," he says. "We borrowed some money and we put in substantial amounts of cash. It was like going out and buying your first house; it's the same feeling – you wake up, you know you're way out there and you just hope nothing awful happens." He doesn't want that to happen when the younger professionals buy out the partners Woeller's age. They haven't worked out the details yet, but the intent is to have the company support the new shareholders, whose loans will then be paid down out of future profits, while the original partners decrease their shareholdings through sale and dilution.

Whatever they decide, it will be a collaborative process. "We have to get together as a group," says Woeller, "and we have to listen to the next tier, who want to buy our shares. We can't put a plan on the table and tell them that's the plan. It has to be a plan that's good for them as well as the original partners."

One of the most delicate aspects of a buyout is valuing the company. Last time around, Woeller and his partners hired a consultant, who started out as a financial advisor for the company valuation, but who finished by playing an essential role in the transition. Not only did his banking contacts facilitate the

loan to buy the firm, but he handled all the documentation, reporting and paperwork for the deal – which is now proving useful to Woeller as he lays the groundwork for his own succession. Finally, through the sometimes difficult negotiations, the consultant acted as the point man for the remaining partners. "I won't call him our negotiator," says Woeller, "but he could afford to ask the difficult questions. We were operating a business throughout this period and the negotiating process detracts from productivity."

It is still unclear, however, who is most likely to take over as CEO in five or 10 years, when Woeller expects to step down. The organizational structure of WESA, which gives its partners overlapping geographic and technical responsibilities, means several of them could handle the CEO's job, but who will get the job depends on what the demands of the firm are at the time the next CEO is appointed. "It's a positive feature as long as you have the right person, but if I left, would they put another CEO in place? Maybe not."

"The biggest lesson I learned from my first transition to CEO was the need for succession planning."

Roger Woeller, CEO,
WESA Group Inc.

At a Glance: WESA Group Inc.

2003
Employment 85

Growth (2000-2003)
Employment 107%

Equivalent annual growth rate (2000-2003)
Employment 27%

Sales figures are not available.

loan to buy the firm, but he handled all the documentation, reporting and paperwork for the deal – which is now proving useful to Woeller as he lays the groundwork for his own succession. Finally, through the sometimes difficult negotiations, the consultant acted as the point man for the remaining partners. "I won't call him our negotiator," says Woeller, "but he could afford to ask the difficult questions. We were operating a business throughout this period and the negotiating process detracts from productivity."

It is still unclear, however, who is most likely to take over as CEO in five or 10 years, when Woeller expects to step down. The organizational structure of WESA, which gives its partners overlapping geographic and technical responsibilities, means several of them could handle the CEO's job, but who will get the job depends on what the demands of the firm are at the time the next CEO is appointed. "It's a positive feature as long as you have the right person, but if I left, would they put another CEO in place? Maybe not."

"The biggest lesson I learned from my first transition to CEO was the need for succession planning."

Roger Woeller, CEO,
WESA Group Inc.

At a Glance: WESA Group Inc.

2003	
Employment	85
Growth (2000-2003)	
Employment	107%
Equivalent annual growth rate (2000-2003)	
Employment	27%

Sales figures are not available.

SURVEY ON CEO SUCCESSION PLANNING

A total of 169 CEOs of Ontario's leading growth firms responded to the survey, which was sent to 1,500 CEOs across the province (a response rate of 11%). Together, the respondents represent a sizable component of the provincial economy, with total sales of more than $3 billion and almost 18,000 employees.

CEO respondents are experienced and their firms well established. Younger and smaller firms meeting the criteria proved less likely to respond to a survey about succession, as expected.

CEOs who have already completed a succession or are in the process of doing so (Group A) are older and more experienced than their counterparts in firms that have not voluntarily arranged for a successor or are not currently engaged in doing so (Group B). Group A CEOs have held their jobs for an average of 18 years compared with 13 years for Group B.

Both groups are heavily concentrated in manufacturing (59%) and services to business (20%). This differs from the general population of leading growth firms, 23% of which are in manufacturing and 15% in services to business.

These firms are heavily committed to exporting – only 18% of them do not export at all and the ones that do export are well diversified in world markets. More than 40% of their sales are outside Canada and about 83% of their exports go to the United States, which is slightly lower than the average for the country.

CEO respondents could choose multiple responses to many questions, therefore, the numbers in some of the charts in the report do not add up to 100%.

QUICK FACTS

Group A are those CEOs who have already completed a succession or are in the process of doing so.
Group B CEOs have not voluntarily arranged for a successor or are not currently engaged in doing so.

	Group A	Group B
Respondents	65	104
Firms' sales ($ million)		
All firms combined	$1,400	$1,700
Average per firm	$22	$16
Employees		
All firms combined	7,900	9,800
Average per firm	121	94
CEOs' ages		
45 or less	13%	43%
More than 45	87%	57%
Age of their firms		
10 years or less	6%	28%
11-20 years	37%	36%
More than 20 years	57%	36%
CEOs' tenure		
10 years or less	26%	44%
11-20 years	35%	41%
More than 20 years	39%	15%
Exporters		
% of respondents	82%	82%
Sales to the United States	35%	36%
Non-U.S. sales	8%	6%
How the CEOs got there		
Founded the firm	62%	65%
Bought it	15%	15%
Inherited it	9%	7%
Appointed to firm	14%	13%

STEPS FOR SUCCESSION PLANNING

Based on the survey findings, the experiences shared by CEOs in this report and considerations from the Baker & McKenzie checklist (page 20 and 21), following is a list of suggested steps in succession planning.

Step 1: Prepare a written succession plan.

It's not necessary to decide on a successor right away, but it is a good exercise for examining long-term goals and giving some thought to the match between the firm's needs and the CEO's skill set. In particular, it is important to know if the intention is to sell to an insider or another company. On all counts, it makes for a better business plan when the timing and the nature of the ultimate transfer of control to another CEO are on the agenda.

Step 2: Allow for lots of time.

A sale to another company might be done quickly and efficiently, but with a sale to an insider, it takes at least three years to "install" a new CEO once an incumbent has decided to move on. CEOs need to allow for more time than that, however. They need to have their businesses and their management teams functioning at peak effectiveness in order to maximize the value of the business to a potential buyer. Also, no one wants to sell in a down market or just after they've lost a big client, so allowance must be made for external events that can influence the timing.

Step 3: Build a management team consistent with the CEO's own plans.

A CEO who intends to stay as long as possible will not need the same team as one who is planning to leave. The quality of the management team is a key consideration when the time comes to prepare for succession.

Step 4: Be clear on what is required from a successor.

It is vital for everyone to know how much departing CEOs want to stay involved – and that they stick to what they say. It's a good idea to take the time to do an objective assessment of why the business has been successful and what it needs to continue being successful after the succession. Be ready for this assessment to change continually. When CEOs are ready, this will give them the data that enables them to define what skills, attitudes, connections and personalities their firms need in their replacements.

Step 5: Get professional advice on how to structure the deal.

There are many ways to finance the purchase of the departing CEOs' shares. CEOs should be sure they have maximized the security of their ongoing investment if the purchasers commit to paying them out of future profits.

Nurhan Aycan, Partner, Baker & McKenzie

CHECKLIST FOR SUCCESSION PLANNING

When planning for succession, there are many issues to consider. Following is a set of guidelines provided by the law firm Baker & McKenzie to help you through the process.

CONSIDERATIONS ON SALE

❑ **Engage a company accountant or business valuator**

- ❍ Determine value of the business.

❑ **Legal matters to consider**

- ❍ Consider provisions of any shareholder agreements or voting trust arrangements.
- ❍ Conduct due diligence as to the effect of change of control on contractual relationships.
- ❍ Consider corporate governance issues.
- ❍ Consider dispute resolution mechanisms.
- ❍ Assess benefits of transfer of assets (e.g., impact of potential claw-back of depreciation) versus transfer of shares (e.g., potential to maximize lifetime capital gains exemption).
- ❍ Consider segregation of certain assets not to be included in any sale (e.g., a division, intellectual property, etc.).
- ❍ Assess any Competition Act issues in case of an acquisition by a non-Canadian.

❑ **Financing considerations**

- ❍ Evaluate effect on the business if leveraged financing is used to purchase the business.
- ❍ Consider any vendor take-back financing and terms, including security over assets or pledge of shares.
- ❍ Consider other financing alternatives (e.g., earn-ins or earn-outs).

❑ **Tax planning**

- ❍ Consider tax liability/capital gains issues.
- ❍ Consider tax liability for buyer.
- ❍ Consider setting up a holding company prior to disposition to maximize lifetime capital gains exemption, if available.
- ❍ Consider any tax issues relating to payments for royalties or intellectual property retained by seller group.

CONSIDERATIONS ON LEADERSHIP CHANGE

❑ **Employment issues**

- ❍ Company leadership and long-term vision of corporation.
- ❍ Corporate culture.
- ❍ Family control (if applicable).
- ❍ Contingency planning in case of death or disability of incoming CEO.
- ❍ Integration with existing staff and management.
- ❍ An employment contract for the successor CEO should include the following:
  - Provisions dealing with conflict resolution.
  - Non-competition/non-solicitation provisions upon cessation of employment.
  - Confidentiality provisions.
- ❍ Devise compensation package for incoming CEO:
  - Consider salary, dividends, stock options and pension plan.
  - Bonuses and/or incentive-based pay arrangements; deferred profit-sharing plans.
  - Income splitting.
  - Fringe benefits (e.g., private health insurance, retiring allowance, company car).
  - Severance packages.

OTHER CONSIDERATIONS

❑ **Estate planning**

- ❍ Make a will – designate beneficiaries.
- ❍ Consider setting up a family trust.
- ❍ Consider setting up a testamentary spouse trust.
- ❍ Consider an estate freeze.
- ❍ Take steps to minimize probate fees.
- ❍ Consider level of life insurance.
- ❍ Consider any key man insurance policies.
- ❍ Consider effects of foreign estate taxes.

Baker & McKenzie

BCE Place, 181 Bay Street, Suite 2100, Toronto, Ontario M5J 2T3

www.bakernet.com nurhan.aycan@bakernet.com 416-863-1221

ACKNOWLEDGEMENTS

This report was researched and written by Donald Rumball of DAR Enterprises for the Ministry of Economic Development and Trade.

THE MINISTRY EXTENDS ITS APPRECIATION TO THE FOLLOWING:

- CEOs of leading growth firms who generously shared their experiences for the profiles in this report:

Jacqueline Howe, President
Avid Media Inc.
www.avidmediainc.com

Robert Krycki, CEO
Future Design Inc.
www.saturn2.com

Roger Woeller, CEO
WESA Group Inc.
www.wesa.ca

- CEOs and presidents of Ontario's leading growth firms who responded to the January 2004 questionnaire entitled Succession Strategies in Leading Growth Firms.

- The Innovators Alliance, a not-for-profit networking organization for CEOs and presidents of Ontario's growth firms, for their involvement in the research phase of this report (www.innovators.org).

- Members of the Leading Growth Firm Series Reference Group for contributing their time, guidance and expertise to develop content for the series.

- Nurhan Aycan, Partner, Baker & McKenzie, for preparing and contributing the Checklist for Succession Planning (page 20 and 21).

SPECIAL THANKS TO CORPORATE SPONSORS:

- For recognizing the importance of Ontario's leading growth firms and for supporting the Wisdom Exchange 2004 event:

Baker & McKenzie
www.bakernet.com

Business Development Bank of Canada
www.bdc.ca

BMO Capital Corporation
www.bmo.com/bmocc

Chartered Accountants of Ontario
www.icao.on.ca

Cisco Systems Inc.
www.cisco.com

Congress Financial of Canada
www.congressfinancial.com

Deloitte
www.deloitte.ca

Export Development Canada
www.edc.ca

Hewlett-Packard (Canada)
www.hp.ca

Orenda Corporate Finance
www.orendacf.com

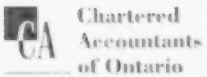
Roynat Capital
www.roynat.com

UPS
www.UPS.com

BAKER & McKENZIE

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

BMO Bank of Montreal
Capital Corporation


CA
Chartered
Accountants
of Ontario

CISCO SYSTEMS
EMPOWERING THE
INTERNET GENERATION™

CONGRESS
FINANCIAL
WACHOVIA

Deloitte.

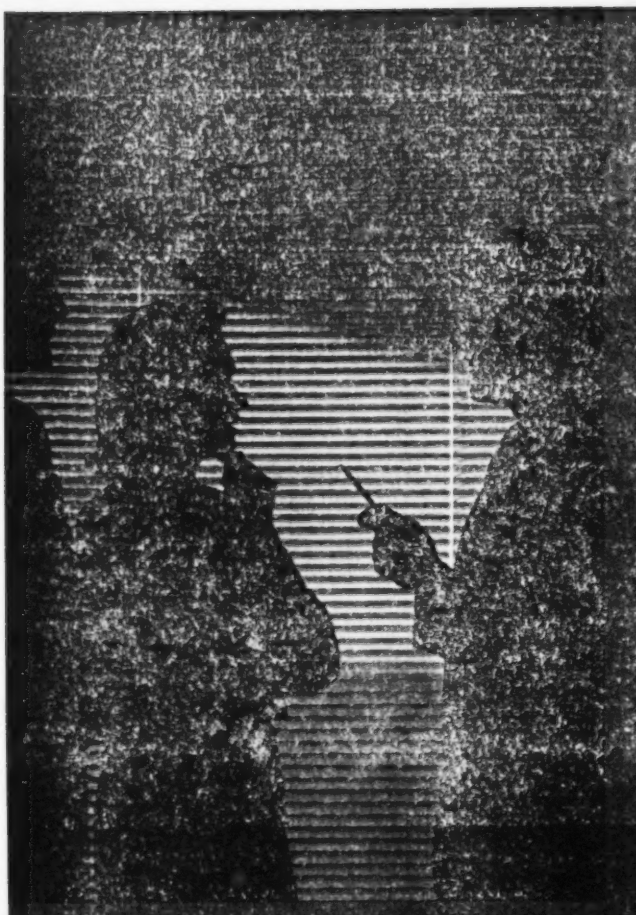
EDC
Export Development Canada
Exportation et développement Canada

hp
invent

ORENDA
CORPORATE FINANCE

Roynat

ups



No. 11 — 2004
Planning for Succession

No. 10 — 2003
Partnering for Growth

No. 9 — 2003
High Performing Advisory Boards

No. 8 — 2002
Winning Management Teams

No. 7 — 2002
Leveraging Customer Relationships to Drive Growth

No. 6 — 2001
Dynamics of Growth: Is High Growth Sustainable?

No. 5 — 2001
The Wisdom Exchange 2000 Report

No. 4 — 2001
The E-Business Readiness Assessment Report

No. 3 — 2001
The Six Stages of Growth

No. 2 — 2000
The Growth Builders Report

No. 1 — 1999
The Innovation Report

The Leading Growth Firm Series researches and promotes the effective management practices of CEOs of Ontario's fast-growing firms.

For copies of reports, visit www.ontario-canada.com.

To comment on this report or others in the series, e-mail ann.matyas@edt.gov.on.ca

Ministry of Economic Development and Trade
Entrepreneurship and Field Services
56 Wellesley Street West, 5th Floor
Toronto, Ontario M7A 2E4

Ontario

Queen's Printer for Ontario © 2004
ISBN 0-7794-6270-X

Ontario

PLANIFIER LA RELÈVE

LE POINT DE VUE DES CHEFS D'ENTREPRISE

Série Les entreprises à croissance exceptionnelle

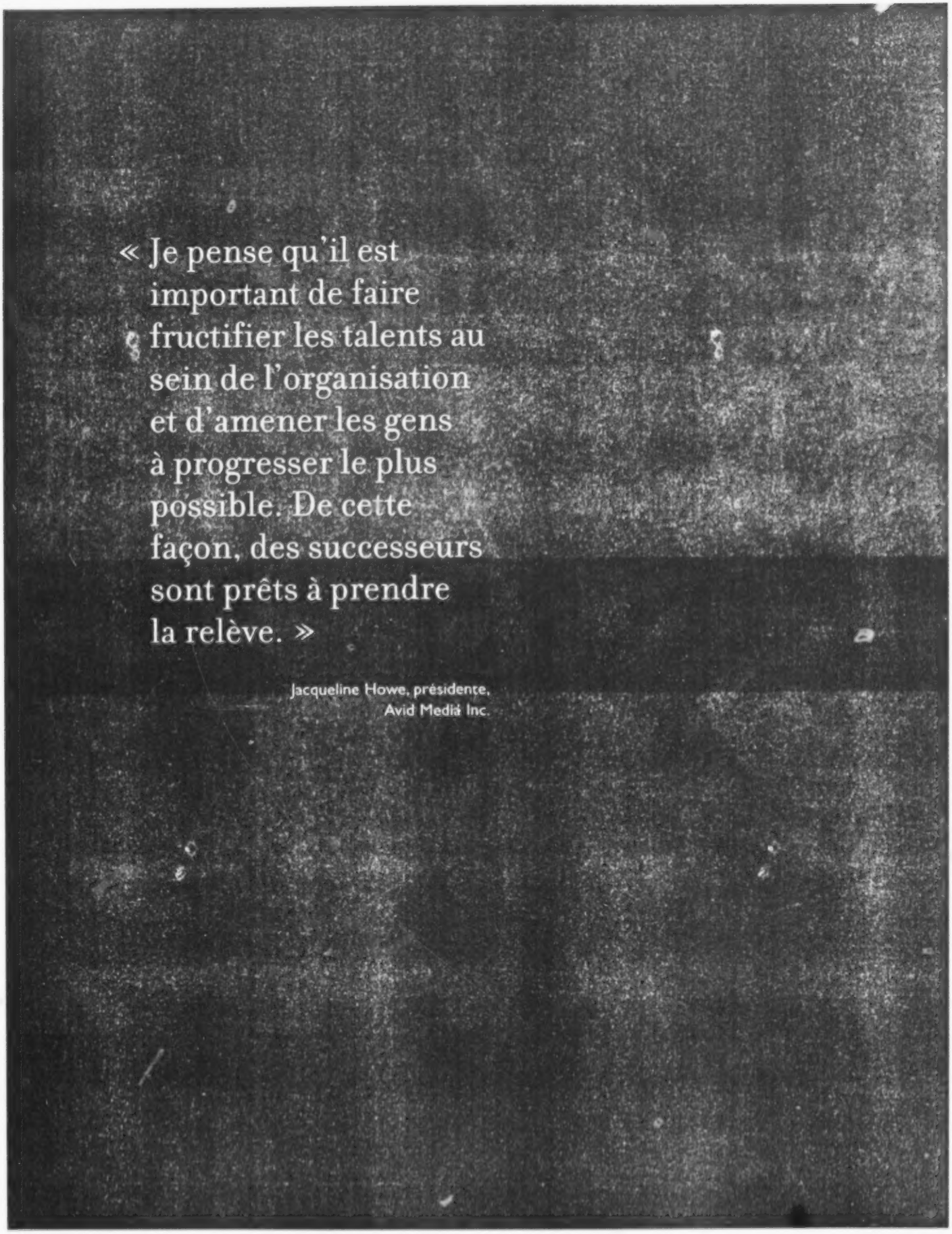

« Je pense qu'il est important de faire fructifier les talents au sein de l'organisation et d'amener les gens à progresser le plus possible. De cette façon, des successeurs sont prêts à prendre la relève. »
Jacqueline Howe, présidente, Avid Media Inc.

TABLE DES MATIÈRES

Page

Message des commanditaires 4

Introduction 5

Planifier la relève 6

Raisons pour lesquelles les chefs d'entreprise quittent 6

Compétences et qualités exigées des chefs d'entreprise 7

Profil : Très chanceux – Robert Krycki, chef de la direction, Future Design Inc. 8

Se concentrer sur le leadership 10

Stratégies de consultation 10

La bonne personne au bon endroit 11

Un calendrier de relève 11

Profil : Préparer la relève – Jacqueline Howe, présidente, Avid Media Inc. 12

Financer la relève 14

Profil : Obtenir l'adhésion de la direction – Roger Woeller, chef de la direction, WESA Group Inc. 16

Sondage sur la planification de la relève des chefs d'entreprise 18

Étapes de la planification de la relève 19

Liste de vérification de la planification de la relève 20

Remerciements 22

« Je pense qu'il est important de faire fructifier les talents au sein de l'organisation et d'amener les gens à progresser le plus possible. De cette façon, des successeurs sont prêts à prendre la relève. »

Jacqueline Howe, présidente,
Avid Media Inc.

TABLE DES MATIÈRES

Page

Message des commanditaires 4

Introduction 5

Planifier la relève 6

Raisons pour lesquelles les chefs d'entreprise quittent 6

Compétences et qualités exigées des chefs d'entreprise 7

Profil : Très chanceux – Robert Krycki, chef de la direction, Future Design Inc.. 8

Se concentrer sur le leadership 10

Stratégies de consultation 10

La bonne personne au bon endroit 11

Un calendrier de relève 11

Profil : Préparer la relève – Jacqueline Howe, présidente, Avid Media Inc. 12

Financer la relève 14

Profil : Obtenir l adhésion de la direction – Roger Woeller, chef de la direction, WESA Group Inc. 16

Sondage sur la planification de la relève des chefs d'entreprise 18

Étapes de la planification de la relève 19

Liste de vérification de la planification de la relève 20

Remerciements 22

MESSAGE DES COMMANDITAIRES

Au Canada, on reconnaît de plus en plus l'importance des entreprises en croissance, qui sont appelées à devenir des joueurs d'envergure internationale. Ces entreprises sont importantes pour plusieurs raisons :

- elles comptent beaucoup de personnes à leur emploi;
- elles effectuent un apport majeur en matière d'innovation par la recherche et le développement;
- elles offrent des défis aux fournisseurs de services qui soutiennent les sièges sociaux en Ontario et elles les amènent à se développer.

Nous estimons que ces entreprises représentent notre avenir; ce sont celles dont les besoins iront croissant et dont la réussite repose, dans une large mesure, sur un réseau adéquat de services de soutien qui répondent à ces besoins.

Nous avons décidé d'être commanditaires parce que la série Les entreprises à croissance exceptionnelle examine des questions essentielles à leur réussite au cours de leur transformation en grandes entreprises. Ce rapport sur la planification de la relève aborde des questions importantes pour tout chef de la direction d'une entreprise en croissance.

À titre de fournisseurs de services, en plus de traiter avec de grandes sociétés, nous travaillons énormément avec des entreprises en croissance et sommes en mesure de les aider à relever les défis de la croissance et de l'expansion internationale. Puisque nous avons tous des clients qui doivent relever ces défis, nous savons donc combien ils sont importants.

Nous appuyons le contenu du présent rapport, car nous savons que les questions relatives à la relève d'un chef d'entreprise peuvent avoir des répercussions durables sur l'économie comme sur la vie de toutes les personnes œuvrant dans ces entreprises emballantes.

Quatre membres du groupe de référence de la série Les entreprises à croissance exceptionnelle, de gauche à droite : Lesley Krupa, directrice des segments de marché, Hewlett Packard (Canada) Co.; Dan Lioutas, associé, Orenda Corporate Finance Ltd.; Aaron Glassman, associé, Deloitte; Ruth Fothergill, vice-présidente, Représentation générale, Exportation et développement Canada.

INTRODUCTION

Les entreprises à croissance exceptionnelle[1] de l'Ontario constituent un atout économique pour la province. C'est pourquoi un changement de dirigeant peut influer non seulement sur les perspectives économiques de l'entreprise, mais également sur l'économie locale. La réussite de ces sociétés est souvent directement attribuable à l'engagement du chef de la direction à l'égard de la croissance et à son dynamisme. S'il ne s'effectue pas correctement, son départ peut avoir des répercussions catastrophiques.

Cependant, les chefs d'entreprise qui relèvent constamment les défis d'une entreprise à croissance exceptionnelle ne consacrent habituellement pas beaucoup de temps à trouver un successeur au moment où ils prendront leur retraite, vendront l'entreprise ou quitteront pour aller ailleurs. La plupart d'entre eux ont fondé l'entreprise et détiennent habituellement la majorité des actions. Dans bien des cas, il s'agit pour eux d'un engagement à vie et leur entreprise les influence autant qu'ils influent sur cette dernière.

Néanmoins, le moment de transmettre l'entreprise à quelqu'un d'autre survient toujours et, le cas échéant, peu de chefs d'entreprise ont de la facilité à quitter. Une relève mal préparée peut avoir beaucoup d'effets négatifs, tant pour l'entreprise que pour ses employés et son chef de la direction; le plan de sortie est donc aussi important que les étapes de la création et de la croissance d'une société.

Le présent rapport repose sur un sondage effectué auprès des chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario (voir le sondage sur la planification de la relève des chefs d'entreprise, page 18). Il examine la relève comme un problème de leadership et décrit de quelle façon les chefs d'entreprise abordent la question de leur remplacement, les stratégies qu'ils ont choisies et les solutions les mieux adaptées à leur entreprise. Pour les besoins de l'analyse, les chefs d'entreprise ont été répartis en deux groupes :

- les chefs d'entreprise du groupe A, qui ont déjà mis en œuvre un plan de relève ou qui sont en train de le faire;
- les chefs d'entreprise du groupe B, qui n'ont pas organisé volontairement leur relève ou qui ne sont pas en train de le faire.

Les trois profils présentés dans le rapport fournissent un éclairage sur les divers défis que les chefs d'entreprise doivent surmonter dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de relève. Ils font ressortir des points de vue différents : celui d'un chef d'entreprise qui prépare sa retraite et ceux de deux autres qui ont pris la succession d'une entreprise; ces derniers exposent les grandes leçons qu'ils ont apprises et expliquent de quelle façon ils les appliqueront à leur propre relève.

1. Une entreprise à croissance exceptionnelle de l'Ontario compte à son emploi entre 10 et 500 employés, affiche un taux de croissance d'au moins 50 % du chiffre d'affaires sur trois ans et a son siège social international en Ontario.

PLANIFIER LA RELÈVE

Pour un chef d'entreprise, le processus de sélection d'un remplaçant est extrêmement délicat. Il doit non seulement faire la distinction entre ses propres intérêts et ceux de son entreprise, mais aussi déterminer quel type de personne répondra le mieux aux besoins futurs de la société, en sachant très bien que le candidat idéal pourrait posséder des compétences bien différentes.

La préparation de la relève est tout autant une mesure stratégique qu'un plan officiel. Dans bien des cas, le plan de relève ne peut être définitif parce que le passage des pouvoirs aura lieu plus tard et que les besoins de l'entreprise à ce moment-là sont difficiles à évaluer. L'élaboration d'un plan de relève peut entraîner une modification des stratégies actuelles de leadership afin de garantir la mise en place des éléments qui assureront une relève harmonieuse. Le chef d'entreprise devra aussi définir ses propres objectifs de carrière.

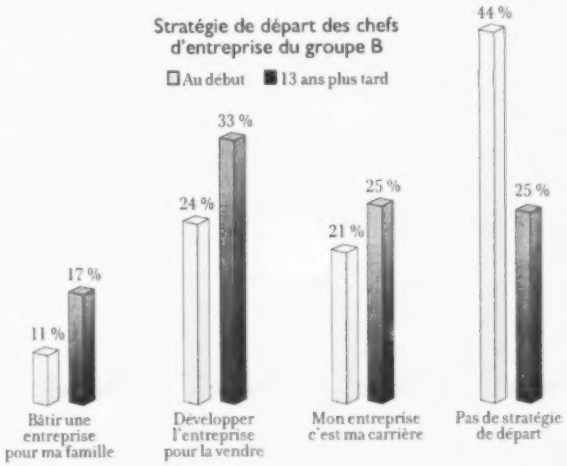
Pour la plupart des chefs d'entreprise, la planification de la relève n'est vraiment pas prioritaire. Dans le groupe A, seulement 41 % d'entre eux avaient rédigé des plans en ce sens même s'ils avaient déjà réalisé le processus ou étaient en voie de le faire. Dans le groupe B, soit celui des chefs d'entreprise n'ayant pas organisé volontairement leur relève ou n'étant pas en train de le faire, seulement 12 % ont un plan écrit à cet égard. Parmi les chefs d'entreprise du groupe B qui n'ont pas de plan écrit, 38 % déclarent que cela ne conviendrait pas à ce moment-ci et 43 % affirment avoir l'intention de le faire plus tard.

Cette planification généralement limitée de la relève pourrait se comprendre dans de petites ou de jeunes entreprises; par contre, le constat est plutôt surprenant dans le cas de sociétés bien établies comme celles-ci, qui comptent en moyenne plus de 100 employés et dont les chefs de la direction, dans trois cas sur quatre, sont à leur poste depuis plus d'une décennie.

RAISONS POUR LESQUELLES LES CHEFS D'ENTREPRISE QUITTENT

Le manque de planification de la relève pourrait notamment s'expliquer par le fait que la plupart des chefs d'entreprise ne se voient pas quitter les sociétés qu'ils ont créées. Dans le groupe B, 44 % d'entre eux déclarent qu'au moment de mettre leur entreprise sur pied, ils n'avaient pas de stratégie de départ. Cependant, au moment où le sondage a été réalisé (en moyenne, 13 ans après le démarrage de chaque entreprise), ce pourcentage était tombé à 25 %. Trente-trois pour cent d'entre eux veulent maintenant faire croître leur entreprise en vue de la vendre à bon prix, comparativement à 24 % au moment de la création de la société.

Dans le groupe A, 46 % des chefs d'entreprise déclarent avoir été amenés à participer au processus de relève parce qu'ils souhaitaient développer leur entreprise en vue de la vendre. Malgré cela, même si près de la moitié des chefs d'entreprise des deux groupes considèrent que leur société peut intéresser des acheteurs, ils sont peu dans le groupe B à avoir des plans de relève écrits.



COMPÉTENCES ET QUALITÉS EXIGÉES DES CHEFS D'ENTREPRISE

Le principal problème concernant l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de relève vient du fait que les chefs d'entreprise souhaitent influencer l'évolution de leur société après leur départ. Il est tout à fait compréhensible que des gens qui ont investi autant d'énergie, de créativité et de détermination pour faire prospérer leur entreprise ne souhaitent pas que leurs efforts soient annulés par des successeurs qui ne comprennent pas leur vision. Cependant, plus ils veulent tracer la voie de leur successeur, plus ils ont de la difficulté à trouver la bonne personne et à lâcher prise.

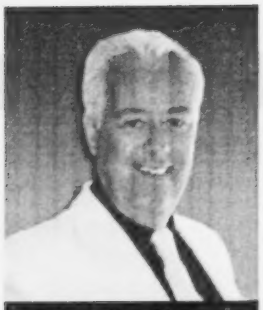
Ceux qui vendent à une autre entreprise ne sont pas confrontés à ce dilemme parce que la plupart d'entre eux ne continuent pas à travailler avec l'acquéreur. Cependant, de nombreux chefs d'entreprise vendent à des associés ou à d'autres personnes de l'intérieur et leur point de vue est alors différent. Les trois quarts des chefs d'entreprise du groupe A affirment qu'ils souhaitent établir les priorités de leur successeur avant leur départ; la très grande majorité d'entre eux (91 %) déclarent désirer que l'entreprise continue à croître.

L'établissement des priorités du successeur fonctionne uniquement si le chef d'entreprise comprend ce que lui-même apporte à l'organisation et ce dont cette dernière a besoin pour continuer à croître. Quatre-vingt-deux pour cent des chefs d'entreprise répondent qu'ils ont examiné ce qui explique la réussite de leur société, mais seulement 67 % d'entre eux ont utilisé cette information pour cibler les qualités, les caractéristiques personnelles et les compétences de leur successeur; 50 % ont rédigé une description de poste pour ce dernier, 25 % ont dressé la liste des compétences requises et 18 % ont décrit la personnalité qui, à leur avis, convenait au poste. Parce que la question est si délicate, 71 % des chefs d'entreprise n'ont pas consulté leur équipe de direction. La capacité d'un successeur de bien s'entendre avec le conseil d'administration, les employés, l'équipe de direction et (ou) les clients ne revêtait absolument aucune importance.

Les chefs d'entreprise du groupe B ne sont qu'un peu moins objectifs en ce qui concerne l'équation entre leurs propres compétences et les besoins de l'entreprise. Soixante-neuf pour cent d'entre eux admettent qu'il convient d'obtenir une appréciation objective de leurs propres compétences dans le contexte des compétences et des qualités idéales pour leur poste. Cependant, ils ne l'ont pas tous fait : les deux tiers ont défini les qualités idéales du chef de la direction de leur entreprise et le tiers des répondants ont fait évaluer de manière objective leur compétence à remplir ce poste.

On peut dire que les chefs d'entreprise des deux groupes appuient avec enthousiasme la délégation de pouvoir – et on peut le constater dans leur attitude à partir du moment où ils quittent. Presque tous (87 %) ont dit qu'ils étaient prêts à partir le moment venu. Les autres auraient quand même voulu continuer à participer aux activités, car ils se demandaient si on s'occupait bien de leurs ex-employés ou si le nouveau chef de la direction était à la hauteur.

RAISONS POUR LESQUELLES LES CHEFS D'ENTREPRISE QUITTENT	
Je veux me concentrer sur ce que je réussis le mieux et déléguer le reste.	66 %
J'ai atteint l'âge de la retraite.	33 %
Je veux exploiter d'autres talents.	30 %
Je veux réaliser mes actifs en vendant une partie ou la totalité de mon entreprise.	27 %
Je possède une autre entreprise dont je veux m'occuper.	20 %
Mon objectif a toujours été d'augmenter la valeur de mon entreprise, puis de la vendre.	19 %
Je suis fatigué.	16 %
L'entreprise croît rapidement et je ne possède plus les compétences qu'il faut.	16 %
Je m'ennuie ou ce travail ne m'intéresse plus.	16 %
Je perdrais un employé important ou un membre de ma famille si je ne lui confiais pas la direction de l'entreprise.	14 %



Robert Krycki, chef de la direction, Future Design Inc.

TRÈS CHANCEUX

Robert Krycki a commencé à penser à se trouver un successeur il y a environ cinq ans. Il était âgé de 55 ans et son épouse voulait passer plus de temps en sa compagnie. Ils sont propriétaires d'un ranch en Floride avec accès à la mer et d'un bateau à moteur de 16,5 mètres qui fait leur fierté et leur procure beaucoup de plaisir. Son principal défi fut de lâcher prise.

M. Krycki avait créé lui-même son entreprise, Future Design Inc., qui a acquis une réputation mondiale grâce à son anneau de refroidissement Saturn – une machine qui se charge de l'étape finale du processus de fabrication de pellicule plastique soufflée, utilisée dans toutes sortes d'emballages en plastique, des sacs à ordures aux sacs d'épicerie en passant par l'emballage sous film rétractable. M. Krycki a inventé la machine lui-même et, même si elle n'est pas brevetable, elle est utilisée par la plupart des grands fabricants de plastique dans le monde. Cependant, il possède des brevets sur le logiciel qui automatise les réglages complexes requis pour ajuster parfaitement la pellicule plastique soufflée.

Lorsqu'il a d'abord songé à trouver une personne à qui confier l'entreprise, il ne disposait pas d'une équipe de direction qui aurait pu faire son travail; il a donc offert à ses quatre filles la possibilité d'apprendre le fonctionnement de l'entreprise et de prendre la relève. « Une de mes filles a accepté, dit-il. Elle était dans le domaine de la vente et avait énormément de talent. Elle s'est ensuite mariée et a perdu tout intérêt. » Récemment, sa plus jeune fille a commencé à travailler pour l'entreprise et à en apprendre les rudiments, mais il ne sait pas très bien si elle voudra y demeurer. « On ne peut les obliger à se joindre à nous », affirme M. Krycki.

Après le départ de sa première fille, il a cherché un acheteur de l'extérieur, mais il n'a trouvé personne qui, à son avis, aurait traité l'entreprise et ses employés avec toute l'attention qu'il juge nécessaire. Il a donc décidé d'embaucher un directeur général afin qu'il « gagne ses galons » avant de lui vendre l'entreprise.

La première personne embauchée avait travaillé principalement dans de grandes sociétés, mais le candidat a persuadé M. Krycki qu'il possédait suffisamment d'expérience dans les petites entreprises pour se sentir à l'aise au sein de Future Design. Cependant, dès qu'il fut entré à Future Design, il a commencé à bâtir une infrastructure semblable à celle d'une entreprise bien plus grande, ce qui a entraîné une baisse de rentabilité. Après cet échec, M. Krycki a embauché un autre directeur général qui avait beaucoup d'expérience en fabrication et qui pouvait faire le travail, mais il avait lui aussi tendance à créer de la bureaucratie.

Au fur et à mesure de ces expériences, M. Krycki a constaté que s'il devait assurer la survie à long terme de son entreprise, il devait former son équipe de direction avant d'embaucher un nouveau directeur général. Il a donc embauché un ingénieur et un représentant technico-commercial. Avec son directeur des services financiers, qui travaillait avec lui depuis 20 ans, il a créé sa nouvelle équipe de direction.

M. Krycki était alors prêt à modifier ses tactiques. À ce moment-là, il a fait évaluer son propre poste par son équipe de direction afin qu'elle puisse cerner les qualités requises de la part d'un nouveau chef de la direction. Les membres de l'équipe de direction ont aussi subi des tests d'évaluation psychologique. Enfin, il a persuadé un ami du secteur des plastiques de diriger une équipe de sélection qui a rencontré en entrevue les 55 candidats au poste de directeur général. Au bout du compte, il ne restait plus que trois candidats. « L'équipe a retenu mon troisième choix, souligne M. Krycki, mais c'était en fait le premier choix de mon ami! » M. Krycki a accepté la décision de l'équipe.

Il sait que le moment de commencer à lâcher prise est venu. « Je suis ainsi fait que lorsque je demande à une personne de faire quelque chose, je m'attends à ce qu'elle le fasse aussi bien que moi-même, dans la

même optique. Nos conseillers m'ont dit que je ne pouvais plus fonctionner de cette façon. "Bob, tu dois dire ce à quoi tu t'attends, préciser tes critères." C'est pourquoi j'expose dans un document d'une page ce que je veux que le directeur général fasse. »

Le nouveau directeur général accepte bien le rôle ambigu de la fille de M. Krycki qui pourrait – mais rien n'est sûr – devenir actionnaire majoritaire et chef de la direction. Son travail consiste à lui servir de mentor, même si elle ne sera pas prête à prendre la relève avant plusieurs années. M. Krycki n'y voit pas de problème : « J'espère être présent pendant encore un bon bout de temps. »

En bref : Future Design Inc.

2003	
Chiffre d'affaires	3 millions de dollars
Employés	25
Croissance (2000-2003)	
Chiffre d'affaires	52 %
Employés	32 %
Taux de croissance annualisé (2000-2003)	
Chiffre d'affaires	15 %
Employés	10 %

« Je soutenais que je faisais participer les autres, mais je ne pense pas l'avoir vraiment fait. En réalité, j'avais tout décidé de A à Z et je ne veux pas que cette situation se reproduise. »

Robert Krycki, chef de la direction,
Future Design Inc.

même optique. Nos conseillers m'ont dit que je ne pouvais plus fonctionner de cette façon. "Bob, tu dois dire ce à quoi tu t'attends, préciser tes critères." C'est pourquoi j'expose dans un document d'une page ce que je veux que le directeur général fasse. »

Le nouveau directeur général accepte bien le rôle ambigu de la fille de M. Krycki qui pourrait – mais rien n'est sûr – devenir actionnaire majoritaire et chef de la direction. Son travail consiste à lui servir de mentor, même si elle ne sera pas prête à prendre la relève avant plusieurs années. M. Krycki n'y voit pas de problème : « J'espère être présent pendant encore un bon bout de temps. »

En bref : Future Design Inc.

2003	
Chiffre d'affaires	3 millions de dollars
Employés	25
Croissance (2000-2003)	
Chiffre d'affaires	52 %
Employés	32 %
Taux de croissance annualisé (2000-2003)	
Chiffre d'affaires	15 %
Employés	10 %

« Je soutenais que je faisais participer les autres, mais je ne pense pas l'avoir vraiment fait. En réalité, j'avais tout décidé de A à Z et je ne veux pas que cette situation se reproduise. »

Robert Krycki, chef de la direction, Future Design Inc.

SE CONCENTRER SUR LE LEADERSHIP

L'attitude des chefs d'entreprise à l'égard de leur équipe de direction est un indice important de leur réaction à l'égard de leur relève. Ceux qui sont habitués à la gestion participative et à la délégation de pouvoir ont plus de facilité à recruter un nouveau chef de la direction qui prendra leur place. Les chefs d'entreprise habitués à diriger de près leur société ont inévitablement plus de difficulté.

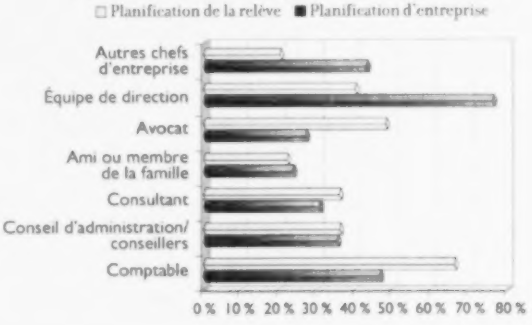
Fait intéressant à noter, il y a très peu de différence entre les deux groupes de chefs d'entreprise en ce qui concerne leur attitude à l'égard de l'équipe de direction. Environ le tiers d'entre eux gèrent une organisation à « entrepreneur unique », c'est-à-dire qu'ils se considèrent comme les principaux stratèges, de sorte que leurs cadres et employés mettent en œuvre leurs décisions. Les deux tiers restants dirigent des organisations à « entrepreneurs multiples », dans lesquelles ils se considèrent comme les principaux stratèges et où leurs cadres sont appelés à prendre des initiatives et à établir des stratégies à l'intérieur des paramètres définis par le chef de la direction. Les deux groupes n'évaluent pas de la même façon leur équipe de direction : 69 % des chefs d'entreprise du groupe A et 56 % de ceux du groupe B considèrent que leurs cadres n'ont pas de faiblesses majeures.

Les deux groupes offrent la participation aux bénéfices et des régimes d'actionnariat aux cadres et aux employés; les régimes d'actionnariat visent plutôt les cadres, alors que les employés participent aux bénéfices.

STRATÉGIES DE CONSULTATION

Lorsque les chefs de la direction définissent des stratégies pour leur entreprise, ils procèdent à des consultations poussées. Au moment de l'élaboration de plans d'affaires, seulement 5 % d'entre eux ne consultent personne. En ce qui concerne l'élaboration de plans de relève, 12 % des répondants n'ont pas cherché à obtenir d'autres avis. Cependant, les personnes consultées varient selon les besoins. En ce qui concerne les avis sur la relève, les chefs d'entreprise consultent d'abord leurs comptables et leurs avocats. Seulement 40 % d'entre eux consultent leur équipe de direction. En ce qui a trait à l'élaboration des plans d'affaires, 77 % des chefs d'entreprise ont déclaré écouter l'avis de leur équipe de direction.

Personnes consultées par les chefs d'entreprise


□ Planification de la relève ■ Planification d'entreprise
Autres chefs d'entreprise
Équipe de direction
Avocat
Ami ou membre de la famille
Consultant
Conseil d'administration/ conseillers
Comptable
0 % 10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 %

CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION

	Groupe A	Groupe B
Âge moyen du chef de la direction	55	47
Âge moyen de l'équipe de direction	41	41
Évaluation de l'équipe de direction	3,0	2,8
1 – Besoin d'amélioration		
2 – De bons et de mauvais côtés		
3 – Pas de faiblesse importante		
4 – Très qualifiée		
Culture d'entreprise		
Entrepreneur unique	34 %	35 %
« Entrepreneurs multiples »	66 %	65 %
Participation aux bénéfices		
Cadres supérieurs	81 %	90 %
Employés	92 %	94 %
Régime d'actionnariat		
Cadres supérieurs	48 %	37 %
Employés	28 %	20 %

LA BONNE PERSONNE AU BON ENDROIT

Au moment de la planification de la relève, la plupart des chefs d'entreprise déclarent qu'ils n'ont pas vraiment une idée de leur remplaçant. Ils ne connaissent pas les exigences du poste au moment où ils quitteront et la dynamique de leur société peut changer entre-temps. Même dans les entreprises familiales, on ne sait souvent pas très bien qui remplacera le chef de la direction actuel, ni même s'il est souhaitable que le prochain soit un membre de la famille.

L'incertitude diminue au fur et à mesure que le chef d'entreprise approche du moment où il passe le flambeau. Presque tous ceux qui ont déjà procédé à la relève ou qui sont en voie de le faire déclarent qu'ils avaient une assez bonne idée de l'identité de leur successeur et seulement 10 % d'entre eux affirment que le choix définitif ne correspondait pas à la personne qu'ils avaient en vue au moment où ils ont entrepris la planification; de plus, 22 % des répondants déclarent qu'ils n'avaient pas une idée précise de l'identité de leur successeur au début du stade de planification. Parmi ceux qui avaient un candidat favori, moins de 6 % s'attendaient à ce que la personne vienne de l'extérieur; 38 % mentionnent un cadre supérieur, 36 % un membre de la famille et 15 %, un associé ou un actionnaire.

Treize pour cent des chefs d'entreprise qui n'ont pas organisé volontairement leur relève ou qui ne sont pas en train de le faire affirment qu'ils ont éprouvé des problèmes auparavant dans leur recherche d'un remplaçant, principalement parce que le successeur qu'ils avaient choisi ne possédait pas les qualités requises. Les chefs d'entreprise qui ont réalisé leur relève et qui ont déjà quitté n'ont pas eu de problèmes de transition. Ils disent tous que leur choix a été accepté par leur équipe de direction, même si seulement 18 % d'entre eux ont consulté cette dernière au moment de faire leur choix.

UN CALENDRIER DE RELÈVE

Le temps consacré à la recherche du bon candidat varie selon la proximité de la date de départ du chef d'entreprise. En moyenne, les chefs d'entreprise du groupe A ont passé huit mois à la recherche d'un successeur. Quant à ceux du groupe B, qui ont plus de temps pour arrêter leur choix, ils s'attendent à consacrer 20 mois au processus. Un petit nombre des réponses mentionnait une période supérieure à 10 ans pour ce faire.

Une fois que le successeur a été choisi, il faut quand même vivre un processus difficile de préparation du nouveau chef de la direction et, parfois, il faut le soutenir pendant une période d'essai. Les chefs d'entreprise du groupe A affirment, en moyenne, qu'ils ont consacré 20 mois à la préparation de leur successeur; quant à ceux du groupe B, ils s'attendent à mettre un peu plus de temps, soit 23 mois. Les chefs d'entreprise du groupe A ont mis à l'essai leur successeur pendant 10 mois, tandis que ceux du groupe B prévoient une période de 17 mois.

En gros, les chefs d'entreprise du groupe B s'attendent à consacrer, en moyenne, cinq ans à la recherche et à la préparation de leur successeur, y compris la période d'essai. Ceux du groupe A disent de leur côté avoir consacré un peu plus de trois ans à ce processus. Ces derniers estiment que le temps accordé était généralement suffisant, même si 23 % d'entre eux affirment qu'ils auraient aimé disposer de plus de temps pour amener leurs cadres à accepter le nouveau chef de la direction.

Jacqueline Howe, présidente, Avid Media Inc.

PRÉPARER LA RELÈVE

Lorsqu'elle a assumé le poste de présidente d'Avid Media Inc., Jacqueline Howe était vraiment au bon endroit au bon moment. La maison d'édition, qui compte maintenant dans son portefeuille quatre magazines (*Canadian Gardening*, *Canadian Home & Country*, *Canadian Home Workshop* et *Outdoor Canada*), appartenait à deux associés – John van Velzen, qui exploitait l'entreprise au jour le jour, et Phil Whalen, qui occupait le poste de chef de la direction, mais qui, en fait, était plutôt un investisseur touche-à-tout qu'un véritable exploitant. M. Whalen est propriétaire de plusieurs entreprises dont il est président et chef de la direction, sans en assurer l'exploitation quotidienne.

Lorsque M. van Velzen a décidé de prendre sa retraite, M. Whalen a assumé la direction quotidienne des activités pendant une brève période, mais une autre de ses entreprises exigeait de sa part une attention constante, ce qui l'a obligé à déménager aux États-Unis. Jacqueline Howe était alors vice-présidente, Ventes et marketing d'Avid Media et un membre important de la très solide équipe que MM. van Velzen et Whalen avaient bâtie. M. Whalen songeait à aller chercher un chef de la direction à l'extérieur de l'entreprise, mais a préféré une promotion à l'interne. « Nous en avons discuté un midi, déclare M^me^ Howe, et j'ai dit : "Si vous pouvez recruter à l'extérieur une personne qui nous fera faire à tous beaucoup d'argent, embauchez-la. Mais si vous ne trouvez pas cette personne, alors je pense que je devrais prendre la relève et diriger moi-même l'entreprise." » M. Whalen lui dit alors qu'elle avait l'emploi. « Je pense qu'il voulait que je plonge », affirme M^me^ Howe.

M^me^ Howe était actionnaire minoritaire de l'un des magazines, *Canadian Gardening*, et M. Whalen l'avait encouragée à troquer cette participation contre un nombre inférieur d'actions de l'entreprise elle-même. Puis, lorsqu'il lui a offert le poste de présidente, il lui a donné la possibilité d'augmenter sa participation dans la société. M. Whalen demeure l'actionnaire contrôlant et M^me^ Howe a depuis convaincu les membres de la haute direction de devenir actionnaires eux aussi.

Lorsqu'elle est devenue présidente, M^me^ Howe était particulièrement inquiète de son manque d'expérience dans le domaine financier. « J'examinais les bénéfices d'exploitation depuis des années, souligne M^me^ Howe, mais je ne connaissais rien aux bilans ou à la gestion des flux de trésorerie, pour ne nommer que ces deux éléments. » Le vice-président responsable des finances faisait un excellent travail, mais M^me^ Howe devait maîtriser cette discipline pour jouer efficacement son rôle de présidente. Elle s'est donc inscrite immédiatement à un cours de six semaines sur les finances et a pu profiter pendant trois mois d'un mentorat intensif de la part de M. Whalen avant le départ de ce dernier pour les États-Unis. « C'était dur, dit-elle, mais cela en valait la peine. »

Elle considère maintenant les différences entre ses compétences et celles de M. Whalen comme un avantage dans le processus de transition. « Si nous avions eu exactement les mêmes compétences, je me demande souvent ce qui en aurait résulté, déclare-t-elle. Nous aurions peut-être eu beaucoup plus de difficulté à nous départager dans le cadre du processus de transition. J'ai dû combler mon propre poste au moment où j'ai assumé la direction de l'entreprise; l'embauche de la personne qui m'a remplacée a été l'une des activités les plus difficiles pour moi parce que je connais extrêmement bien ce domaine de l'entreprise et que j'ai probablement un œil plus critique à cet égard. »

En raison du départ imprévu de M. Whalen pour les États-Unis, M^me^ Howe a dû commencer à assumer son nouveau poste sans système de soutien. Elle parlait à M. Whalen une fois par semaine, mais l'absence de ce dernier a provoqué une coupure dans le leadership, de sorte que l'équipe de direction savait très bien qui était responsable.

Lorsque M^me^ Howe est devenue présidente, la société Avid était à peine rentable. Elle-même et M. Whalen se sont donné comme objectif de rendre l'entreprise plus rentable et d'en augmenter la valeur.

puis de la vendre. « Nous avions à l'esprit un objectif de cinq ans, déclare-t-elle. Phil n'a jamais eu l'intention de transmettre l'entreprise à sa famille et, de mon côté, je voulais réaliser mon placement; l'objectif était donc de vendre. » Ils ont assaini le portefeuille, vendu le magazine le moins prometteur et acheté *Outdoor Canada* et *Century Home* (maintenant *Canadian Home & Country*). Ces mesures ont entraîné une amélioration suffisante de la marge bénéficiaire pour que, au bout des cinq ans, ils décident de ne pas vendre. « Nous avons pris le temps d'examiner la situation objectivement et je me suis demandé pourquoi nous vendrions à ce moment-là. Nous n'avons pas réalisé notre placement, nous investissons encore beaucoup dans un de nos titres et j'ai beaucoup de plaisir! De plus, Phil est heureux parce que son placement lui rapporte un bon rendement! »

À l'heure actuelle, M^me^ Howe n'a pas de stratégie de départ. Elle ne prévoit pas bouger pendant une dizaine d'années encore et elle songera à la relève lorsqu'elle sera prête. En attendant, elle a bâti une solide équipe de direction. « Je pense qu'il est important de faire fructifier le talent au sein d'une organisation et de l'amener au plus haut niveau possible. De cette façon, s'il faut partir – parce que cette échéance arrive parfois de façon imprévue – vous avez déjà des successeurs en place. Je pense qu'il est de notre devoir de faire progresser nos cadres. De cette façon, j'espère les motiver en outre à rester si quelqu'un leur offre un emploi. »

En bref : Avid Media Inc.

2003	
Chiffre d'affaires	16 millions de dollars
Employés	64
Croissance 1998-2003	
Chiffre d'affaires	129 %
Employés	73 %
Taux de croissance annualisé (1998-2003)	
Chiffre d'affaires	23 %
Employés	15 %

« Phil [mon prédécesseur] m'a donné des conseils, mais il m'a toujours dit : "Tu es le maître d'œuvre et c'est à toi de prendre les décisions." Je pense que bien des gens auraient de la difficulté à adopter cette attitude. »

Jacqueline Howe, présidente,
Avid Media Inc.

puis de la vendre. « Nous avions à l'esprit un objectif de cinq ans, déclare-t-elle. Phil n'a jamais eu l'intention de transmettre l'entreprise à sa famille et, de mon côté, je voulais réaliser mon placement; l'objectif était donc de vendre. » Ils ont assaini le portefeuille, vendu le magazine le moins prometteur et acheté *Outdoor Canada* et *Century Home* (maintenant *Canadian Home & Country*). Ces mesures ont entraîné une amélioration suffisante de la marge bénéficiaire pour que, au bout des cinq ans, ils décident de ne pas vendre. « Nous avons pris le temps d'examiner la situation objectivement et je me suis demandé pourquoi nous vendrions à ce moment-là. Nous n'avons pas réalisé notre placement, nous investissons encore beaucoup dans un de nos titres et j'ai beaucoup de plaisir! De plus, Phil est heureux parce que son placement lui rapporte un bon rendement! »

À l'heure actuelle, M^me^ Howe n'a pas de stratégie de départ. Elle ne prévoit pas bouger pendant une dizaine d'années encore et elle songera à la relève lorsqu'elle sera prête. En attendant, elle a bâti une solide équipe de direction. « Je pense qu'il est important de faire fructifier le talent au sein d'une organisation et de l'amener au plus haut niveau possible. De cette façon, s'il faut partir – parce que cette échéance arrive parfois de façon imprévue – vous avez déjà des successeurs en place. Je pense qu'il est de notre devoir de faire progresser nos cadres. De cette façon, j'espère les motiver en outre à rester si quelqu'un leur offre un emploi. »

En bref : Avid Media Inc.

2003	
Chiffre d'affaires	16 millions de dollars
Employés	64
Croissance 1998-2003	
Chiffre d'affaires	129 %
Employés	73 %
Taux de croissance annualisé (1998-2003)	
Chiffre d'affaires	23 %
Employés	15 %

« Phil [mon prédécesseur] m'a donné des conseils, mais il m'a toujours dit : "Tu es le maître d'œuvre et c'est à toi de prendre les décisions." Je pense que bien des gens auraient de la difficulté à adopter cette attitude. »

Jacqueline Howe, présidente, Avid Media Inc.

FINANCER LA RELÈVE

Les deux tiers des chefs d'entreprise du groupe A étaient propriétaires de leur entreprise ou y détenaient une participation majoritaire; après l'installation de leur successeur, près de 25 % d'entre eux détenaient encore une participation majoritaire[1]. Cela signifie que plus de 33 % de ceux qui avaient une participation majoritaire l'ont conservée, que 23 % l'ont transformée en participation minoritaire et que 40 % ont vendu toutes leurs actions.

Parmi les chefs d'entreprise qui détenaient initialement une participation minoritaire, 43 % ont conservé au moins une partie de leurs actions et 57 % les ont toutes vendues au moment de la transition.

Le changement de propriété dépend bien sûr, jusqu'à un certain point, des autres propriétaires avant la transition. Les chefs d'entreprise qui avaient une participation majoritaire possédaient en moyenne 80 % des actions. Le reste était détenu principalement par des membres de la famille (9 %) et des associés (8 %) et les 3 % restants, par divers autres actionnaires, y compris des cadres (1,3 %).

Les chefs d'entreprise qui ne disposaient pas d'une participation majoritaire dans leur société forment un groupe bien différent. En moyenne, ils possédaient uniquement 20 % des actions. Le reste était détenu principalement par des associés (31 %), d'autres entreprises (21 %), des investisseurs privés et des investisseurs de capital de risque (13 %) et des employés (8 %), y compris les cadres. En moyenne, la famille des chefs d'entreprise ne possédait que 1 % des actions.

Compte tenu de cette répartition des actions, les actionnaires contrôlants étaient plus susceptibles de vendre à des personnes de l'intérieur, alors que les actionnaires non contrôlants étaient plus susceptibles de vendre à d'autres entreprises ou à d'autres investisseurs.

Dans l'ensemble, 23 % des chefs d'entreprise n'ont pas modifié leur participation lorsqu'ils ont cessé d'occuper leur poste. Tout à fait par hasard, ils étaient aussi nombreux (23 %) à conserver une participation majoritaire et près de la moitié ne possédaient

plus d'actions du tout après la transition.

Les données sur les actions détenues par d'autres personnes que les chefs d'entreprise sont moins fiables après la transition, mais 24 % des répondants ont déclaré que des investisseurs ou d'autres entreprises détenaient des parts de leur entreprise après la transition.

Puisque les principaux acheteurs des actions de ces chefs d'entreprise étaient des personnes de l'intérieur plutôt que d'autres entreprises, le financement de ce transfert de propriété est souvent l'un des principaux obstacles à la réussite de la relève. En effet, seulement 10 % des transferts de propriété ont été payés au moyen des actions de l'acheteur. Puisqu'une autre tranche de 23 % n'entraînait pas de changement de propriété, près des deux tiers des transitions ont donné lieu à des changements de propriété devant être financés par les successeurs qui, habituellement,

1. Parce que les données du groupe A englobent les chefs d'entreprise qui sont sur le point de mettre en œuvre leur relève de même que ceux qui l'ont déjà réalisée, les données postérieures à la relève pour les premiers ne décrivent que leurs intentions.

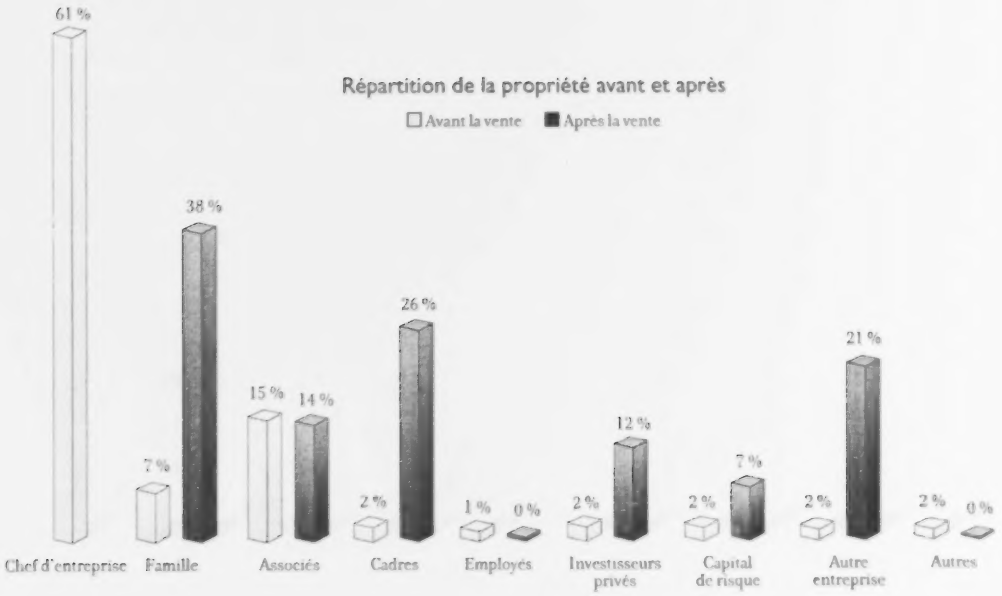
n'avaient pas suffisamment d'argent pour payer facilement ou rapidement le chef d'entreprise en partance.

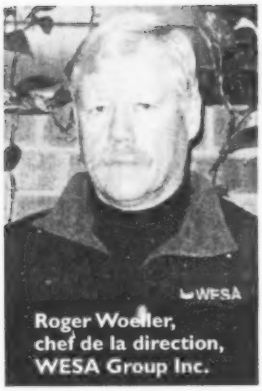
Comme l'indique le graphique ci-dessous, 38 % des nouveaux propriétaires sont des membres de la famille et 26 % des cadres – malgré une participation moyenne des cadres avant la succession de seulement 2 %.

Les investisseurs privés, les sociétés de capital de risque et autres entreprises ont été les acheteurs de 40 % des sociétés ayant transféré au moins une partie de leur propriété. À peu près la moitié de ces acheteurs étaient d'autres entreprises effectuant une acquisition.

Pour 80 % de ces sociétés, la totalité ou une partie des actions du chef d'entreprise quittant ses fonctions sont achetées à même les flux de trésorerie pendant une période moyenne de trois ans et demi. Seulement une entreprise sur cinq est achetée sur-le-champ.

En ce qui concerne l'établissement du prix des actions du chef d'entreprise, plus de la moitié des acheteurs (55 %) ont négocié un prix convenant aux deux parties. Une autre tranche de 40 % a utilisé l'évaluation qui avait servi lors de l'opération financière la plus récente ou le prix était déjà fixé, probablement en vertu d'une convention de rachat d'actions. Moins de 5 % d'entre eux ont passé un contrat global afin d'obtenir le meilleur prix.





Roger Woeller, chef de la direction, WESA Group Inc.

OBTENIR L'ADHÉSION DE LA DIRECTION

WESA regroupe un ensemble d'entreprises engagées dans le génie de l'environnement – hydrogéologie, hygiène industrielle, santé et sécurité au travail, qualité de l'air, sciences des bâtiments et terrains contaminés. Le groupe compte neuf associés et prévoit en ajouter deux autres cette année. Bien entendu, le rôle du chef de la direction va bien au-delà de la stratégie. « J'avais l'habitude de dire que mon travail était celui d'un vice-président à la limitation des dégâts, dit M. Woeller en riant, tant du point de vue technique que de celui des ressources humaines. Souvent, il faut faire office de médiateur entre deux personnalités opposées ou deux idées contradictoires. Mais cela ne se produit pas très fréquemment. »

M. Woeller est chef de la direction depuis presque trois ans, après avoir remplacé son prédécesseur en 2001, par suite d'un processus de relève difficile. Son prédécesseur, qui avait fondé l'entreprise en 1976, avait un style de gestion plus classique, de type pyramidal; ce mode de gestion a permis à l'entreprise de réussir très bien pendant presque deux décennies, mais il est devenu impraticable à partir du moment où l'entreprise a compté une quarantaine d'employés. Il a fallu presque dix ans pour dénouer l'impasse. En fin de compte, l'ex-chef de la direction a quitté. « Le processus aurait pu mieux se dérouler, déclare M. Woeller. Une énorme partie de la mémoire de l'entreprise de même que des connaissances scientifiques ont été perdues. Parce que nous sommes une société de services professionnels, ce fut une perte importante. » Mais il fallait soit qu'une personne parte, soit que bien des gens le fassent.

M. Woeller a été le premier employé de l'entreprise en 1976. Il a joué un rôle essentiel dans la modification de la culture de leadership de l'entreprise depuis qu'il a pris la relève. M. Woeller est déterminé à quitter en bons termes lorsque son tour viendra. Il affirme que la nécessité de planifier la relève est la principale leçon qu'il a tirée de cette première transition. Même avant que le nouveau groupe prenne les commandes, les associés ont consacré de nombreuses heures pendant deux séances de fin de semaine à déterminer dans quelle direction ils voulaient amener l'entreprise – tant en ce qui concerne sa croissance que la relève future.

Le financement constitue le principal défi à relever. Lorsque M. Woeller est devenu chef de la direction, les associés restants ont acheté la part majoritaire de l'ex-chef de la direction. « Nous l'avons fait de la façon la plus angoissante possible, dit-il. Nous avons emprunté de l'argent et nous avons investi d'importantes liquidités. C'était comme acheter sa première maison; nous avions un peu la même impression : tout d'un coup, on se réveille, on sait que l'on est dans le bain et on espère tout simplement que rien de terrible ne se produira. » Il ne veut pas que cette situation se reproduise lorsque les professionnels plus jeunes rachèteront l'entreprise des associés qui ont son âge. Les détails ne sont pas encore arrêtés, mais l'objectif consiste à faire en sorte que l'entreprise soutienne les nouveaux actionnaires dont les prêts seront ensuite remboursés à même les bénéfices futurs, au fur et à mesure que les associés du début diminuent leurs participations par la vente et la dilution d'actions.

Peu importe ce qui sera décidé, nous agirons en collaboration. « Nous devons vraiment former un groupe, ajoute M. Woeller, et nous devons être à l'écoute de l'autre palier, composé des gens qui veulent acheter nos actions. Nous ne pouvons élaborer un plan et le leur imposer. Le plan doit être bon autant pour eux que pour les associés du début. »

La détermination de la valeur de l'entreprise est l'un des aspects les plus délicats d'un rachat. La dernière fois, M. Woeller et ses associés ont embauché un consultant qui a d'abord agi à titre de conseiller financier en matière d'évaluation de l'entreprise, mais qui finalement a joué un rôle essentiel dans la

transition. Non seulement ses contacts dans le domaine bancaire ont facilité l'obtention du prêt pour l'achat de l'entreprise, mais il a aussi participé à toutes les activités d'établissement de documents, de rédaction de rapports et de soutien administratif touchant l'opération, ce qui se révèle maintenant utile pour M. Woeller dans la préparation de sa propre relève. Enfin, durant les négociations parfois difficiles, le consultant a été le « joueur d'avant-front » dans la relation avec les autres associés. « Je ne dirais pas que c'était notre négociateur, souligne M. Woeller, mais il pouvait se permettre de poser des questions difficiles. Nous exploitions une entreprise pendant toute cette période et le processus de négociation nuit à la productivité. »

Cependant, on ne sait pas très bien qui devrait prendre le poste de chef de la direction dans cinq ou dix ans, au moment où M. Woeller s'attend à quitter. Étant donné la structure organisationnelle de WESA, qui donne à ses associés des responsabilités géographiques et techniques qui se chevauchent, plusieurs d'entre eux pourraient occuper le poste, mais le choix définitif sera fait en fonction des besoins de l'entreprise au moment de la nomination du prochain chef de la direction. « C'est positif tant que l'on a la bonne personne, mais, si je quittais, nommeraient-ils un autre chef de la direction? Peut-être pas. »

En bref : WESA Group Inc.

2003
Employés 85

Croissance (2000-2003)
Employés ..... 107 %

Taux de croissance annualisé (2000-2003)
Employés ..... 27 %

Aucunes données sur le chiffre d'affaires n'ont été fournies.

« La nécessité de planifier la relève a été la principale leçon que j'ai tirée de la transition qui m'a mené au poste de chef de la direction. »

Roger Woeller, chef de la direction, WESA Group Inc.

transition. Non seulement ses contacts dans le domaine bancaire ont facilité l'obtention du prêt pour l'achat de l'entreprise, mais il a aussi participé à toutes les activités d'établissement de documents, de rédaction de rapports et de soutien administratif touchant l'opération, ce qui se révèle maintenant utile pour M. Woeller dans la préparation de sa propre relève. Enfin, durant les négociations parfois difficiles, le consultant a été le « joueur d'avant-front » dans la relation avec les autres associés. « Je ne dirais pas que c'était notre négociateur, souligne M. Woeller, mais il pouvait se permettre de poser des questions difficiles. Nous exploitions une entreprise pendant toute cette période et le processus de négociation nuit à la productivité. »

Cependant, on ne sait pas très bien qui devrait prendre le poste de chef de la direction dans cinq ou dix ans, au moment où M. Woeller s'attend à quitter. Étant donné la structure organisationnelle de WESA, qui donne à ses associés des responsabilités géographiques et techniques qui se chevauchent, plusieurs d'entre eux pourraient occuper le poste, mais le choix définitif sera fait en fonction des besoins de l'entreprise au moment de la nomination du prochain chef de la direction. « C'est positif tant que l'on a la bonne personne, mais, si je quittais, nommeraient-ils un autre chef de la direction? Peut-être pas. »

En bref : WESA Group Inc.

2003
Employés 85

Croissance (2000-2003)
Employés ..... 107 %

Taux de croissance annualisé (2000-2003)
Employés ..... 27 %

Aucunes données sur le chiffre d'affaires n'ont été fournies.

« La nécessité de planifier la relève a été la principale leçon que j'ai tirée de la transition qui m'a mené au poste de chef de la direction. »

Roger Woeller, chef de la direction, WESA Group Inc.

SONDAGE SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE DES CHEFS D'ENTREPRISE

En tout, 169 chefs de la direction d'entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario ont répondu aux questions du sondage qui a été envoyé à 1 500 chefs d'entreprise dans l'ensemble de la province (taux de réponse de 11 %). Les répondants représentent un segment appréciable de l'économie de la province avec un chiffre d'affaires total supérieur à 3 milliards de dollars et près de 18 000 employés.

Les chefs d'entreprise qui ont répondu ont de l'expérience et leurs entreprises sont bien établies. Comme prévu, les entreprises plus jeunes et plus petites respectant les critères étaient moins susceptibles de répondre à un sondage sur la relève.

Les chefs d'entreprise qui ont déjà réalisé la relève ou qui sont en voie de le faire (groupe A) sont plus âgés et plus expérimentés que leurs homologues des entreprises qui n'ont pas organisé volontairement le choix d'un successeur ou qui ne sont pas en train de le faire (groupe B). Les chefs d'entreprise du groupe A occupent leur poste depuis 18 ans en moyenne, comparativement à 13 ans pour ceux du groupe B.

Les deux groupes se retrouvent surtout dans la fabrication (59 %) et les services à l'entreprise (20 %). Cet échantillon diffère de la population générale des entreprises à croissance exceptionnelle, dont 23 % œuvrent dans le secteur de la fabrication et 15 % dans celui des services à l'entreprise.

Ces sociétés effectuent beaucoup d'exportations – seulement 18 % d'entre elles n'en font pas du tout et celles qui exportent sont bien diversifiées sur les divers marchés mondiaux. Plus de 40 % de leur chiffre d'affaires est réalisé à l'extérieur du Canada et environ 83 % de leurs exportations sont destinées aux États-Unis, soit un peu moins que la moyenne nationale.

Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse à de nombreuses questions; les nombres figurant dans certains des tableaux du rapport ne totalisent donc pas 100 %.

EN BREF

Les chefs d'entreprise du groupe A ont déjà réalisé la relève ou sont en voie de le faire.
Les chefs d'entreprise du groupe B n'ont pas organisé volontairement leur relève ou ne sont pas en train de le faire.

	Groupe A	Groupe B
Répondants	65	104
Chiffre d'affaires (millions de dollars)		
Toutes les entreprises confondues	1 400 $	1 700 $
Moyenne par entreprise	22 $	16 $
Employés		
Toutes les entreprises confondues	7 900	9 800
Moyenne par entreprise	121	94
Âge du chef d'entreprise		
45 ans ou moins	13 %	43 %
Plus de 45 ans	87 %	57 %
Âge de l'entreprise		
10 ans ou moins	6 %	28 %
11 à 20 ans	37 %	36 %
Plus de 20 ans	57 %	36 %
Ancienneté du chef d'entreprise		
10 ans ou moins	26 %	44 %
11 à 20 ans	35 %	41 %
Plus de 20 ans	39 %	15 %
Entreprises exportatrices		
% des répondants	82 %	82 %
Ventes aux États-Unis	35 %	36 %
Ventes hors États-Unis	8 %	6 %
Raison pour laquelle le chef d'entreprise occupe ce poste		
A fondé l'entreprise	62 %	65 %
A acheté l'entreprise	15 %	15 %
A hérité de l'entreprise	9 %	7 %
A été nommé à ce poste	14 %	13 %

ÉTAPES DE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

En nous inspirant des résultats du sondage, des expériences décrites par les chefs d'entreprise dans le présent rapport et des éléments contenus dans la liste de vérification de Baker et McKenzie (pages 20 et 21), nous avons établi, à titre de suggestion, les étapes de la planification de la relève.

Étape 1 : Rédiger un plan de relève

Il n'est pas nécessaire de choisir un successeur dès le départ, mais il est très utile d'examiner les objectifs à long terme et de réfléchir à la correspondance entre les besoins de l'entreprise et les compétences du chef de la direction. Il importe plus particulièrement de savoir si on a l'intention de vendre à une personne de l'intérieur ou bien à une autre société. Dans tous les cas, le plan d'affaires n'en est que meilleur lorsque le moment et la nature du transfert des pouvoirs à un autre chef de la direction sont à l'ordre du jour.

Étape 2 : Prévoir beaucoup de temps

Vendre à une autre entreprise peut se faire de façon rapide et efficiente, mais, dans le cas de la vente à une personne de l'intérieur, il faut compter au moins trois ans pour qu'un nouveau chef de la direction soit vraiment « installé » à partir du moment où le titulaire a décidé de quitter son poste. Cependant, le chef de la direction en poste doit prévoir encore plus de temps. En effet, il faut que son entreprise et l'équipe de direction fonctionnent au maximum de leur efficacité afin d'augmenter le plus possible la valeur de l'entreprise aux yeux d'un acheteur potentiel. De plus, puisque l'on ne peut vendre dans un marché en baisse ou après la perte d'un gros client, il faut prendre en compte les événements qui peuvent influer sur le choix du moment.

Étape 3 : Créer une équipe de direction conforme aux plans du chef de la direction.

Un chef de la direction qui souhaite occuper son poste le plus longtemps possible n'aura pas besoin de la même équipe qu'un autre qui prévoit s'en aller. La qualité de l'équipe de direction est un facteur clé lorsque vient le moment de préparer la relève.

Étape 4 : Préciser clairement ce que l'on attend d'un successeur.

Il est essentiel que chacun sache dans quelle mesure le chef de la direction qui s'en va souhaite continuer à jouer un rôle et que ce dernier respecte ce qu'il a dit. Il est bon de prendre le temps d'évaluer de façon objective les raisons pour lesquelles l'entreprise a réussi et ce dont elle a besoin pour continuer à le faire après le passage des pouvoirs. Il faut s'attendre à ce que cette évaluation évolue constamment. Lorsque le chef de la direction sera prêt, il aura en main les données lui permettant de définir les compétences, les attitudes, les relations et la personnalité du remplaçant dont l'entreprise a besoin.

Étape 5 : Obtenir les conseils d'un professionnel sur la façon de structurer l'opération.

Il existe bien des façons de financer l'achat des actions du chef de la direction qui s'en va. Ce dernier doit s'assurer qu'il a garanti le plus possible la sécurité de son placement à long terme dans l'entreprise si les acheteurs s'engagent à le payer à même les bénéfices futurs.

Nurhan Aycan, associé, Baker & McKenzie

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Au moment de planifier la relève, bien des questions doivent être prises en compte. Voici des lignes directrices fournies par le cabinet d'avocats Baker & McKenzie pour vous aider à mettre le processus en œuvre.

CRITÈRES RELATIFS À LA VENTE

❑ **Retenir les services d'un comptable ou d'un évaluateur d'entreprise**

- ❍ Déterminer la valeur de l'entreprise.

❑ **Aspects juridiques à prendre en compte**

- ❍ Examiner les dispositions des conventions d'actionnaires ou des conventions de vote.
- ❍ Effectuer tous les contrôles préalables nécessaires concernant les effets de la passation des pouvoirs sur les relations contractuelles.
- ❍ Tenir compte des questions de gouvernance d'entreprise.
- ❍ Examiner les mécanismes de règlement des différends.
- ❍ Évaluer les avantages du transfert d'actif (p.ex., répercussions de la récupération potentielle de l'amortissement) par opposition au transfert d'actions (p. ex., possibilité d'augmenter au maximum l'exemption à vie sur les gains en capital).
- ❍ Examiner la possibilité d'exclure certains éléments d'actif de la vente (p. ex., une division, des droits de propriété intellectuelle, etc.).
- ❍ Examiner les problèmes que pourrait soulever l'application de la *Loi sur la concurrence* en cas d'acquisition par une personne ou une entreprise étrangère.

❑ **Questions de financement**

- ❍ Évaluer les répercussions sur l'entreprise en cas de rachat adossé.
- ❍ Tenir compte des modalités de financement par le vendeur, y compris des garanties à l'égard des actifs ou le nantissement d'actions.
- ❍ Tenir compte d'autres moyens de financement (p. ex., mises de fonds ou indexation sur les bénéfices futurs).

❑ **Planification fiscale**

- ❍ Prendre en compte les questions relatives aux obligations fiscales/aux gains en capital.
- ❍ Tenir compte des obligations fiscales de l'acheteur.
- ❍ Songer à créer une société de portefeuille avant l'aliénation afin d'augmenter au maximum l'exemption à vie sur les gains en capital, le cas échéant.
- ❍ Examiner les questions fiscales touchant le paiement de redevances ou les droits de propriété intellectuelle conservés par le groupe vendeur.

FACTEURS RELATIFS AU CHANGEMENT DE LEADERSHIP

❑ **Questions touchant l'emploi**

- ❍ Type de leadership et vision à long terme de l'entreprise.
- ❍ Culture de l'entreprise.
- ❍ Pouvoir exercé par la famille (le cas échéant).
- ❍ Planification d'urgence en cas de décès ou d'invalidité du nouveau chef de la direction.
- ❍ Intégration avec le personnel et la direction en place.
- ❍ Clauses et dispositions à incorporer dans le contrat d'emploi du nouveau chef de la direction :
  - · dispositions touchant le règlement des conflits;
  - · clause de non-concurrence et de non-sollicitation à la cessation d'emploi;
  - · dispositions relatives à la confidentialité.
- ❍ Détermination de la rémunération globale du nouveau chef de la direction :
  - · aborder le salaire, les dividendes, les options d'achat d'actions et le régime de retraite;
  - · primes et (ou) rémunération au rendement; programmes de participation différée aux bénéfices;
  - · fractionnement du revenu;
  - · avantages sociaux (p. ex., assurance-maladie privée, allocation de retraite, voiture de fonction);
  - · programmes d'indemnités de départ.

AUTRES FACTEURS

❑ **Planification successorale**

- ❍ Faire un testament et désigner les bénéficiaires.
- ❍ Songer à créer une fiducie familiale.
- ❍ Songer à établir une fiducie testamentaire de conjoint.
- ❍ Songer à un gel successoral.
- ❍ Prendre des mesures afin de réduire au minimum les frais d'homologation.
- ❍ Prévoir une assurance-vie suffisante.
- ❍ Songer à souscrire une police d'assurance pour les employés clés.
- ❍ Tenir compte des effets des impôts successoraux étrangers.

Baker & McKenzie

BCE Place, 181, rue Bay, bureau 2100, Toronto (Ontario) M5J 2T3

www.bakernet.com nurhan.aycan@bakernet.com 416 863-1221

REMERCIEMENTS

La recherche relative au présent rapport et sa rédaction ont été effectuées par Donald Rumball de DAR Enterprises pour le compte du ministère du Développement économique et du Commerce.

LE MINISTÈRE REMERCIE LES PERSONNES SUIVANTES :

- Les chefs de la direction d'entreprises à croissance exceptionnelle qui ont généreusement décrit leur expérience dans le cadre des profils du présent rapport :

Jacqueline Howe, présidente
Avid Media Inc.
www.avidmediainc.com

Robert Krycki, chef de la direction
Future Design Inc.
www.saturn2.com

Roger Woeller, chef de la direction
WESA Group Inc.
www.wesa.ca

- Les chefs de la direction et présidents d'entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario qui ont répondu au questionnaire de janvier 2004 sur les stratégies de relève des entreprises à croissance exceptionnelle.

- L'Alliance des innovateurs, organisme sans but lucratif de réseautage des chefs de la direction et des présidents d'entreprises en croissance de l'Ontario qui ont participé au volet recherche du présent rapport (www.innovators.org).

- Les membres du groupe de référence de la série Les entreprises à croissance exceptionnelle qui ont fourni leur temps, leur encadrement et leur expertise en vue de la rédaction des textes.

- Nurhan Aycan, associé, Baker & McKenzie, qui a préparé et fourni la Liste de vérification de la planification de la relève (pages 20 et 21).

UN REMERCIEMENT PARTICULIER AUX SOCIÉTÉS COMMANDITAIRES :

- Qui ont reconnu l'importance des entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario et qui ont appuyé l'édition 2004 de la Foire aux idées :

Baker & McKenzie
www.bakernet.com

Banque de développement du Canada
www.bdc.ca

Corporation d'investissement en capital BMO
www.bmo.com/bmocc

Chartered Accountants of Ontario
www.icao.on.ca

Cisco Systems Inc.
www.cisco.com

Congress Financial of Canada
www.congressfinancial.com

Deloitte
www.deloitte.ca

Exportation et développement Canada
www.edc.ca

Hewlett-Packard (Canada)
www.hp.ca

Orenda Corporate Finance
www.orendacf.com

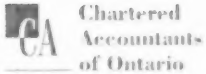
Roynat Capital
www.roynat.com

UPS
www.UPS.com

BAKER & McKENZIE

BDC
Business Development Bank of Canada
Banque de développement du Canada

BMO
Bank of Montreal
Capital Corporation


CA
Chartered
Accountants
of Ontario

CISCO SYSTEMS
EMPOWERING THE
INTERNET GENERATION™

CONGRESS
FINANCIAL
WACHOVIA

Deloitte.

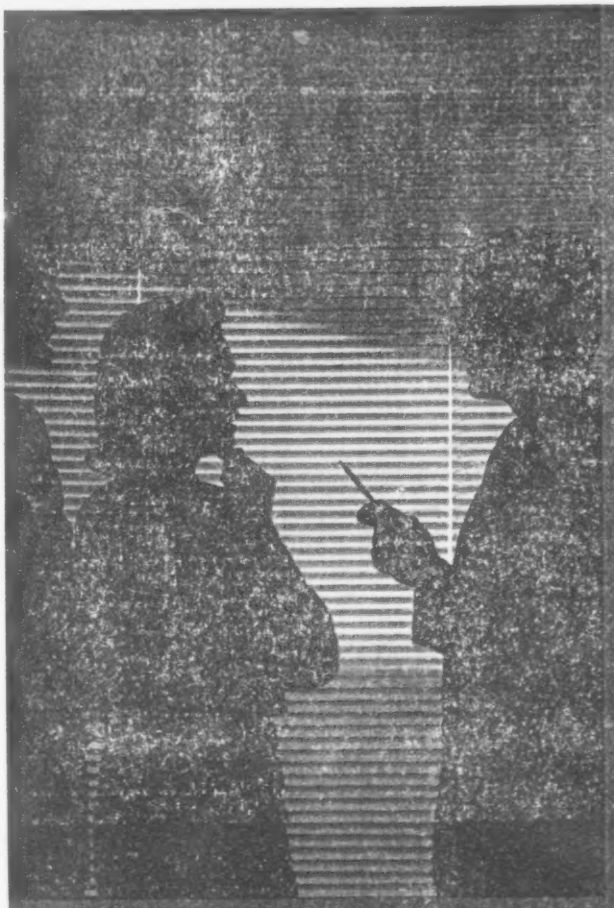
EDC
Export Development Canada
Exportation et développement Canada

hp
invent

ORENDA
CORPORATE FINANCE

Roynat

ups



N° 11 — 2004
Planifier la relève

N° 10 — 2003
Partenariat pour la croissance

N° 9 — 2003
Comités consultatifs réellement efficaces

N° 8 — 2002
Équipes de direction gagnantes

N° 7 — 2002
Exploiter les relations clients pour alimenter la croissance

N° 6 — 2001
La dynamique de la croissance : une forte croissance peut-elle durer ?

N° 5 — 2001
Le rapport de la Foire aux idées 2000

N° 4 — 2001
Évaluation de l'état de préparation aux affaires électroniques

N° 3 — 2001
Les six étapes de la croissance

N° 2 — 2000
Rapport sur les artisans de la croissance

N° 1 — 1999
Le rapport d'innovation

La série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » effectue de la recherche sur les pratiques de gestion efficace des chefs de la direction d'entreprises ontariennes à croissance rapide et en fait la promotion.

Pour obtenir un exemplaire de nos rapports, consultez notre site Web à l'adresse www.ontario-canada.com.

Pour formuler des commentaires au sujet du présent rapport ou d'autres rapports de la série, veuillez envoyer un message électronique à : ann.matyas@edt.gov.on.ca

Ministère du Développement économique et du Commerce
Direction de l'entrepreneuriat et des services régionaux
56, rue Wellesley Ouest, 5e étage
Toronto (Ontario) M7A 2E4

Ontario

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario © 2004
ISBN 0-7794-6272-6